



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
Chulalongkorn University
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

Pillar of the Kingdom

นายนิรันดร์ สุธีนิรันดร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A MODEL OF CREATION OF A LEARNING ORGANIZATION OF
FACULTIES OF MEDICINE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THAILAND

Pillar of the Kingdom

Mr.Niran Sutheeniran

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Education Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2009

Copyright of Chulalongkorn University



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Shulalongkorn University
Pillar of the Kingdom

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
นายนิรันดร์ สุทธินิรันดร์

โดย

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาชีผล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาชีผล)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.พุดมิพงค์ สัตยวงศ์ทิพย์)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิพนธ์ : สุธีนิพนธ์ : การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. (DEVELOPMENT OF A MODEL OF CREATION

OF A LEARNING ORGANIZATION OF FACULTIES OF MEDICINE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THAILAND) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม :

รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล จำนวน 358 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพหุวิธี มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย คณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยนเรศวร 2) มหาวิทยาลัยมหิดล 3) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 4) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เนื้อหา แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบสนทนากลุ่ม และแบบตรวจสอบรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย กิจกรรมการเสริมสร้าง ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การ 3) การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบมีเป้าหมายในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ระบบย่อย การเสริมสร้าง 5 ด้าน และกิจกรรมการเสริมสร้าง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนิติสด

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ^๙

4984660027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : LEARNING ORGANIZATION / CREATION

NIRAN SUTHEENIRAN : DEVELOPMENT OF A MODEL OF CREATION OF A
LEARNING ORGANIZATION OF FACULTIES OF MEDICINE IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS IN THAILAND. THESIS ADVISOR : ASST.PROF. CHAYAPIM USAHO,
Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.PROF. SHOTHIKA PASIPHOL, Ph.D. 358 pp.

The purposes of this research were to analyze the characteristics of the learning organization study creation of a learning organization and in order to develop and examine the quality of the model of creation of a learning organization of the faculties of medicine in the higher educational institutions in Thailand. The multiple methods: content analysis, questionnaire, interview, observation, focus group discussion and seminar, were designed for the sample of 4 faculties of medicine which were 1) Naresuan University, 2) Mahidol University, 3) Khon Kaen University 4) Prince of Songkla University. Statistics used in this research were frequency, percentile, mean, and standard deviation.

The research results found that 1) the level of the characteristics of the learning organization of the Faculties of Medicine in the higher educational institutions in Thailand which were learning sub-system, organization sub-system, human sub-system, knowledge sub-system, and technology sub-system was very good in general. 2) the model of creation of a learning organization of the Faculties of Medicine in the higher educational institutions in Thailand, was found that creation activity, learning sub-system, organization sub-system, human sub-system, knowledge sub-system, and technology sub-system in individual group/team and organization levels. 3) from the experts' recommendation for the quality evaluation of the model of creation of a learning organization of the faculties of medicine in the higher educational institutions in Thailand, it was found that the model of goal of learning organization creation going to the organization excellence and sustainability was composed of factor, five sub-systems, five creation, and five creation activity which consisted of learning sub-system, organization sub-system, human sub-system, knowledge sub-system, and technology sub-system in individual group/team and organization levels.

Department : Education Policy, Management, and Leadership

Field of Study : Educational Administration

Academic Year : 2009

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งในการปรึกษาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ในการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาณีผล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.พุมิพงศ์ สัตยวงศ์ทิพย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ภายนอก ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ ปิยะ สมานคติวัฒน์ รองศาสตราจารย์ ดวงพร คำบุญวัฒน์ รองศาสตราจารย์ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ยงยุทธ บุราสิทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไสว พักขาว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรณู พุกบุญมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาภรณ์ ภูวัฒนกุล ดร.สมรักษ์ สหพงศ์ ดร.พรพิมล ประสงค์พร ดร.บวรเจตพร สุแสนสุข ดร.ชิตชยางค์ ยมาภัย ดร.ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์ และ ดร.ศิริตรี สุทนต์จิตต์ ที่กรุณาช่วยเหลือในการรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบฯ และ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาบริหารการศึกษ ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย เพื่อนิสิตสาขาบริหารการศึกษทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจ และสนับสนุนในการจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสนับสนุนทุนการวิจัย ในครั้งนี้ และคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามธิบดี มหาวิทยาลัย ในการสนับสนุนทุนการศึกษา

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่จ่ารุญ ปมะพิมาย คุณอโนทัย ปมะพิมาย ที่เป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน พี่ ๆ เพื่อน ๆ ทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ซึ่งเป็นกำลังใจให้คำแนะนำ และช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำจำกัดความในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	14
1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	14
1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	16
1.3 แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซนยี (Senge).....	19
1.4 แนวคิดและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควาด (Marquardt) และ เรนอล (Reynolds).....	29
1.5 แนวคิดและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ ไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนย์ และ ทิม บอยเดลล์.....	37
1.6 แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเพลินและคณะ (Pearn)	45
1.7 แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของกราวิน (Gravin).....	50
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ.....	56
2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	56
2.2 ประเภทของรูปแบบ.....	57
2.3 องค์ประกอบของรูปแบบ.....	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ.....	59
2.5 การพัฒนารูปแบบ.....	60
2.6 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ.....	61
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้าน วิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข.....	74
ตอนที่ 4 แนวความคิด ทฤษฎีระบบในการบริหารสถานศึกษา.....	122
4.1 ความหมายของระบบ.....	122
4.2 ประเภทของระบบ.....	123
4.3 ลักษณะของระบบเปิด.....	124
4.4 รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐาน.....	126
4.5 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบของ Lunenberg and Ornstein.....	127
4.6 องค์การในฐานะระบบเปิด.....	129
4.7 แนวคิดและทฤษฎีระบบสถานศึกษาในฐานะระบบสังคมของ Hoy and Miskel.....	133
4.8 แนวคิดทฤษฎีระบบสถานศึกษาของ Robert G. Owens.....	136
ตอนที่ 5 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา.....	139
5.1 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาระดับสากล.....	140
5.2 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	143
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	149
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	149
2. วิธีดำเนินการวิจัย และขั้นตอนการวิจัย.....	151
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	154
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	157
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	157

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	159
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	160
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	162
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	176
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	225
ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	243
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	260
สรุปผลการวิจัย.....	261
อภิปรายผล.....	269
ข้อเสนอแนะ.....	302
รายการอ้างอิง.....	305
ภาคผนวก.....	317
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	318
ภาคผนวก ข รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	320
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	322
ภาคผนวก ง ข้อมูลการสนทนากลุ่ม.....	342
ภาคผนวก จ จดหมายตอบรับการวิจัยในพื้นที่กลุ่มตัวอย่าง.....	355
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	358

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้.....	55
ตารางที่ 2	กรอบมิติคุณภาพของบริการสุขภาพ.....	84
ตารางที่ 3	อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้.....	103
ตารางที่ 4	สรุปความสัมพันธ์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	121
ตารางที่ 5	สรุปแนวคิด ทฤษฎีระบบ.....	138
ตารางที่ 6	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา ไทย.....	160
ตารางที่ 7	คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	162
ตารางที่ 8	คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ.....	166
ตารางที่ 9	คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน.....	168
ตารางที่ 10	คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้.....	170
ตารางที่ 11	คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	173
ตารางที่ 12	ค่าเฉลี่ยคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อย 5 ด้าน.....	175
ตารางที่ 13	การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การ แห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบ ย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับบุคคล.....	198
ตารางที่ 14	การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การ แห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในระบบ ย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม.....	199

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 35	การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับบุคคลองค์กร.....	223
ตารางที่ 36	การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	244
ตารางที่ 37	การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร.....	246
ตารางที่ 38	การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา ในระบบย่อยด้านคน.....	249
ตารางที่ 39	การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้.....	251
ตารางที่ 40	การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	253

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12
แผนภาพที่ 2	แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Senge.....	23
แผนภาพที่ 3	การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Pearn.....	46
แผนภาพที่ 4	รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด Marquardt.....	61
แผนภาพที่ 5	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	62
แผนภาพที่ 6	ระบบย่อยด้านองค์การ.....	64
แผนภาพที่ 7	ระบบย่อยด้านคน.....	66
แผนภาพที่ 8	ระบบย่อยด้านความรู้.....	67
แผนภาพที่ 9	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	68
แผนภาพที่ 10	ระบบเปิดทั่วไป.....	124
แผนภาพที่ 11	รูปแบบระบบพื้นฐาน.....	126
แผนภาพที่ 12	การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ.....	128
แผนภาพที่ 13	องค์การในฐานะระบบเปิด.....	129
แผนภาพที่ 14	ระบบองค์การ.....	130
แผนภาพที่ 15	การบูรณาการระบบย่อยต่าง ๆ.....	131
แผนภาพที่ 16	รูปแบบระบบสังคมของสถานศึกษา.....	135
แผนภาพที่ 17	สถานศึกษาในฐานะระบบเปิด.....	136
แผนภาพที่ 18	ลักษณะระบบย่อยพื้นฐานของระบบสถานศึกษา.....	137
แผนภาพที่ 19	รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	145
แผนภาพที่ 20	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	153
แผนภาพที่ 21	รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะ แพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	226
แผนภาพที่ 22	ค่าเฉลี่ยการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	255
แผนภาพที่ 23	รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะ แพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ที่ปรับปรุงแล้ว).....	259

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนส่วนใหญ่ มีแนวทางสู่ความสำเร็จของตนเอง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในองค์การระดับโลก ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2543) โดยเฉพาะด้านการสื่อสารโทรคมนาคม และการใช้ระบบเศรษฐกิจทุนนิยม ตลาดการค้าเสรี ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในการทำงานของบุคคล อีกทั้งองค์การระดับต่าง ๆ เกิดการแข่งขันกันในการทำงาน โดยใช้ความรู้และการพัฒนานวัตกรรม อันเกิดจากการใช้ภูมิปัญญามากขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2546) โดยศักยภาพอันมหาศาลที่ซ่อนเร้นอยู่ในมนุษย์แต่ละคน ยังไม่ได้รับการพัฒนาและนำขึ้นมาใช้กับองค์การเท่าที่ควร ดังนั้น ด้วยความเชื่อดังกล่าวจึงเชื่อมั่นได้ว่า หากบุคลากรทั้งหมดขององค์การได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ และได้ใช้ศักยภาพสูงสุดเท่าที่ตนมี ในการปฏิบัติงานภายใต้การมีวิสัยทัศน์ (Visions) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ของตัวบุคคล และขององค์การที่สอดคล้องกันแล้ว บุคลากรก็จะทุ่มเทและปลดปล่อยศักยภาพที่ตนมีสูงสุดนั้น ให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546) โลกแห่งการแข่งขันปัจจุบันทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อจะนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-Based Society) หากพิจารณาในส่วนของการบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมหรือทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

การพัฒนาองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์องค์การต้องเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำ ด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทันทีกับกระแสโลกาภิวัตน์ (เสนห์ จุ้ยโต, 2544) สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันได้ในสังคมโลก กฎแห่งความสำเร็จขององค์การในศตวรรษที่ 21 (दनัย เทียนพุด, 2543) ไม่ว่าจะมีความวิสัยทัศน์องค์การเป็นไปในลักษณะใด ก็ล้วนแล้วแต่จำเป็นต้องมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม (Team working) และที่สำคัญทีมงานดังกล่าวนี้ จะดำรงอยู่ได้ก็จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์การจะยืนหยัด และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ในทศวรรษหน้า จำเป็นจะต้องมีทีมงานที่อัจฉริยะทั้งเก่งที่จะเรียนรู้ และเก่งที่จะทำงาน (ธัญญา ผลอนันต์, 2540)

ลักษณะการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือการสร้างสรรคในสิ่งที่ทำให้้องค์การสามารถยืนหยัดอยู่ได้นั้น ้องค์การต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับสมาชิกทุกคน ให้มีการเสนอหรือแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะมาจากความคิดของคนใน้องค์การ ด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่ และการใช้ประสบการณ์ตรง ้องค์การใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มาก เป็นความได้เปรียบมากกว่า้องค์การอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน และหากได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบ่งปันข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือมีการพัฒนาความรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำเอาความรู้จากบุคลากรเหล่านี้ มาประกอบกัน สามารถทำให้เกิดกรอบแนวความคิดสร้างสรรค์ได้รวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การสามารถแข่งขันได้ (Lussier and Christopher, 2004)

เซนเก้ (Senge) ศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารจัดการและการศึกษา แห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology (MIT)) ในสหรัฐอเมริกา ได้ร่วมกับคณะทำการวิจัย เพื่อหาแนวทางฟื้นฟูองค์การธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินกิจการหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า ตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงให้การดำเนินงานภายใน้องค์การเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จ คือ การประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่อง้องค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อมานักการศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าว มาใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านการทำงานทางการศึกษา ของครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของนักเรียนให้สูงยิ่งขึ้นต่อไป (Peter Senge , 1990)

การพัฒนา้องค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งให้บุคลากรใน้องค์การได้ร่วมเรียนรู้ ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญาของ้องค์การ เพื่อนำมาร่วมกันทำให้เกิดเป็นกิจกรรมคุณค่าแห่ง้องค์การนั้น การเรียนรู้นี้เป็นภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกคนใน้องค์การ ที่ควรมีจิตสำนึกและมีความเข้าใจในวิถีแห่งตนเอง้องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสนใจรูปแบบใหม่ ของการเรียนรู้อย่างเป็นระบบตลอดทั่วทั้ง้องค์การ ที่จะต้องเน้นวิสัยทัศน์ของ้องค์การ (วีรภูธ มาฆะศิริานนท์, 2545) เป้าหมายทางการศึกษาและเป้าหมายของ้องค์การ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ กระบวนการเชิงระบบที่ร่วมกันรับผิดชอบทั่วทั้ง้องค์การ ทั้งในด้านการปฏิบัติงานประจำวัน และการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะกิจต่าง ๆ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกันไปไม่มีวันที่สิ้นสุด เสมือนกับการดำเนินงานการบริหารงานคุณภาพที่หมุนเคลื่อนที่ไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ซึ่งแตกต่างไปจากที่ปฏิบัติกันในอดีต (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2547)

การพัฒนา้องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรใน้องค์การได้มีโอกาสในการศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองและหน่วยงาน ให้มีความเจริญจากการทำงานร่วมกัน ความ

1. จากที่เป็นโดยนัยไปเป็นโดยนัย (Tacit To Tacit) ความรู้เช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลถ่ายทอดความรู้ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เช่น การที่เจ้าหน้าที่ฝึกหัดซึมซับความรู้โดยนัย จากหัวหน้าหน่วยงาน ในขณะที่พวกเขาทำงานร่วมกัน

2. จากที่เป็นแบบชัดแจ้งไปเป็นแบบชัดแจ้ง (Explicit To Explicit) ความรู้แบบนี้ เกิดจากการรวมและการสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดแจ้งที่มีอยู่ เช่น การที่ผู้บริหารขององค์การรวบรวม และสังเคราะห์สารสนเทศต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อใช้ในองค์การ

3. จากที่เป็นโดยนัยไปเป็นแบบชัดแจ้ง (Tacit To Explicit) การสร้างความรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ มาประกอบกับความรู้โดยนัยของตนเอง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปแบ่งปันกันทั่วทั้งองค์การได้

4. จากที่เป็นแบบชัดแจ้งไปเป็นโดยนัย (Explicit To Tacit) การสร้างสรรค์ความรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อพนักงานในองค์การ นำความรู้ที่ชัดแจ้งที่เกิดขึ้นใหม่ไปปรับใช้ในองค์การ และก่อให้เกิดความรู้โดยนัยขึ้นใหม่

โดยความจำเป็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีความสำคัญที่ต้องอาศัยเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาองค์การที่สมบูรณ์ (วีรวุฒ มาษะศิริรานนท์, 2548) เพื่อสามารถพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้และมีคุณภาพ ซึ่งประเทศไทยโดยองค์การภาคเอกชนและ ภาครัฐ มีการปรับตัวในการนำเครื่องมือการจัดการทางการบริหารรูปแบบต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้ทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพสูงสุดในการเรียนรู้คิด และปฏิบัติได้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2549)

นอกจากนี้ในภาคราชการ ได้มีกระแสการตื่นตัวเรื่องการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ และการพัฒนาส่วนราชการไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (หมวด 3 มาตรา 11) ดังมีใจความตอนหนึ่งว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามที่ระบุไว้ในคำรับรองปฏิบัติราชการในมติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ (ประพนธ์ ฝาสุชยัต, 2549) โดยการนำเครื่องมือการบริหารด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ สู่การพัฒนาองค์การ และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในภาคราชการ ซึ่งให้ทุกหน่วยงานภาครัฐ จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง เพื่อการจูงใจในการรับเงินรางวัลประจำปี (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545) โดยเป็นแนวทางในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือ การจัดการบริหารที่เกิดประโยชน์ ในทางปฏิบัติ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดการเรียนการสอน การให้บริการ ด้านการแพทย์และสาธารณสุขได้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการดำเนินงานในคณะแพทยศาสตร์ โดยสภาพปัญหาที่ต้องเผชิญในปัจจุบันและอนาคต ชี้ให้เห็นถึงภาวะความกดดันของสภาพแวดล้อม หากองค์การไม่ทำการปรับตัวด้วยตนเององค์การนั้นก็ไม่สามารถอยู่ได้ หรืออาจถูกสภาพแวดล้อมภายนอกบีบบังคับให้ปรับตัวตามความต้องการ อีกทั้งในปัจจุบันยังประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ เช่น จาก การเกษียณอายุของผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ได้มีการถ่ายทอดความรู้ หรือจัดเก็บองค์ความรู้ไว้อย่างเป็นระบบภายในองค์การ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายในการเพิ่มจำนวนของคณะแพทยศาสตร์ จากเดิมในปี 2542 มีเพียง 10 แห่ง ปัจจุบันเพิ่มเป็น 19 แห่ง การแข่งขันอย่างรุนแรงของสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพสูงเข้าสู่องค์การ และบุคลากรมีอัตราการเข้า – ออก ในอัตราที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร และวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่เกี่ยวข้องทุกสาขา ไปสู่องค์การที่มีค่าตอบแทนที่สูงกว่า และปัญหาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวดเร็วในการให้บริการและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูง อีกทั้งยังประสบปัญหาด้านคุณภาพของอุดมศึกษาไทยที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ในด้านความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และขาดความเข้มแข็งด้านวิชาการ (จรัส สุวรรณเวลา, 2545) ส่งผลต่อการบริหารจัดการ การประกอบอาชีพที่ยากลำบากยิ่งขึ้น ดังนั้นคณะแพทยศาสตร์ จึงต้องปรับตัวให้ทันต่อวิทยาการสมัยใหม่ และการเปลี่ยนแปลงของโลก (ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล, 2543) โดยที่กล่าวมาข้างต้นอาจส่งผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์การ การให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขได้ในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการที่จะนำพาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. เพื่อศึกษาการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เหมาะสมตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

คำถามวิจัย

1. คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย อยู่ในระดับใด
2. การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ควรเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่พัฒนาขึ้นควรมีคุณภาพ เป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาเฉพาะการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยศึกษาตามระบบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบ

2.ศึกษาเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ที่มีการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การให้บริการด้านการแพทย์ ในกลุ่มของคณะแพทยศาสตร์ ที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management) ที่ผ่านการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญ ต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้คนในองค์การรู้จักวิธีการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นที่จะ ค้นคว้าหาความรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ รู้จักคิดอย่างมีระบบ เสริมสร้าง การเรียนรู้ให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลผลิตและการสร้าง นวัตกรรม โดยเน้นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ การสั่งสมความรู้ การสร้างความรู้จาก ประสบการณ์ให้การทำงานกับการผลิตนวัตกรรมไปพร้อม ๆ กันในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ

ระดับบุคคล (Individual) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และ ค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัย เทคโนโลยี ในองค์ประกอบของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้าน คน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ระดับกลุ่ม/ทีม (Group/Team) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่ม ในองค์ประกอบของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ระดับองค์การ (Organization) หมายถึง เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ ในองค์ประกอบขององค์ประกอบของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อย ด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Creation of a Learning Organization) หมายถึง กระบวนการ การดำเนินงาน วิธีการ ที่มุ่งให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Model of Creation of a Learning Organization) หมายถึง ความสัมพันธ์ด้านองค์ประกอบในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับการเรียนรู้ของระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ กับกระบวนการ การดำเนินงาน วิธีการ ซึ่งทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง และสามารถมุ่งสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์การ

มุ่งสู่ความยั่งยืนขององค์การ (Go To Sustainable Of Learning Organization) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และพร้อมรับมือต่อสภาพแวดล้อมในอนาคต และใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์การควบคู่ไปกับการนำค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การมาสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวันอย่างจริงจังอย่างมีประสิทธิภาพในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ที่ใช้มุมมองเชิงระบบในการวางแผนและติดตามที่ดี มีความสามารถในการกระตุ้นให้ทีมงานกระตือรือร้นในการทำงานประจำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติและหล่อหลอมจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

มุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Go To Excellence Of Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มีระบบการดำเนินงานของบุคลากรและทีมงานที่มีประสิทธิภาพในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยระบบการดำเนินงานมีการออกแบบให้กับบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงาน และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง โดยผู้บริหารให้อิสระในการบริหารงาน และองค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนทางการดำเนินงานให้บุคลากรอย่างชัดเจนที่สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที และมีการจัดองค์การที่มีรูปแบบเรียบง่ายมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

สถาบันอุดมศึกษา (Higher Education Institution) หมายถึง องค์กรที่จัดการศึกษา หลังจากการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ในกลุ่มของคณะแพทยศาสตร์ในประเทศไทย

คณะแพทยศาสตร์ (Faculty of Medicine) หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การให้บริการด้านการแพทย์ ในประเทศไทย

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยทักษะของการเรียนรู้ อันประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงสถานการณ์ และเชิงปฏิบัติ

ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์การที่ส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลมาเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีแบบแผน อันประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การ การมีวัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายที่สร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ การมีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในอนาคต และการมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบราบ มีความคล่องตัวสูง มีความร่วมมือที่ดีทั้งภายในและภายนอกส่งผลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้กลุ่มบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์การ อันได้แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทที่ทำให้เกิดให้เกิดความรู้ใหม่หรือพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้ปฏิบัติการ ตลอดจนต้องเป็นผู้สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง ผู้ปฏิบัติการ ต้องวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต และกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติ รวมถึงการแก้ปัญหา ผู้รับบริการ ต้องมีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการการให้บริการและการรับบริการ รวมถึงการฝึกอบรม กลุ่มเครือข่าย ต้องได้รับและแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ ประชาชนทั่วไป ต้องเป็นผู้ให้การเรียนรู้กับองค์การและรับการเรียนรู้จากองค์การ

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ ที่ได้จากการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสร้างความรู้ ที่ได้จากการเชื่อมโยงความรู้ใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ที่เคยรู้มา การจัดเก็บความรู้ เป็นการเข้ารหัสและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ เป็นการแยกแยะความรู้ ที่ทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ที่เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลและทำให้ความรู้เข้าถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ที่ได้จากการประเมินความรู้

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) หมายถึง กระบวนการที่ใช้เครื่องช่วยเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การพัฒนาความรู้ เข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์การ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ที่เกี่ยวกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากรในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

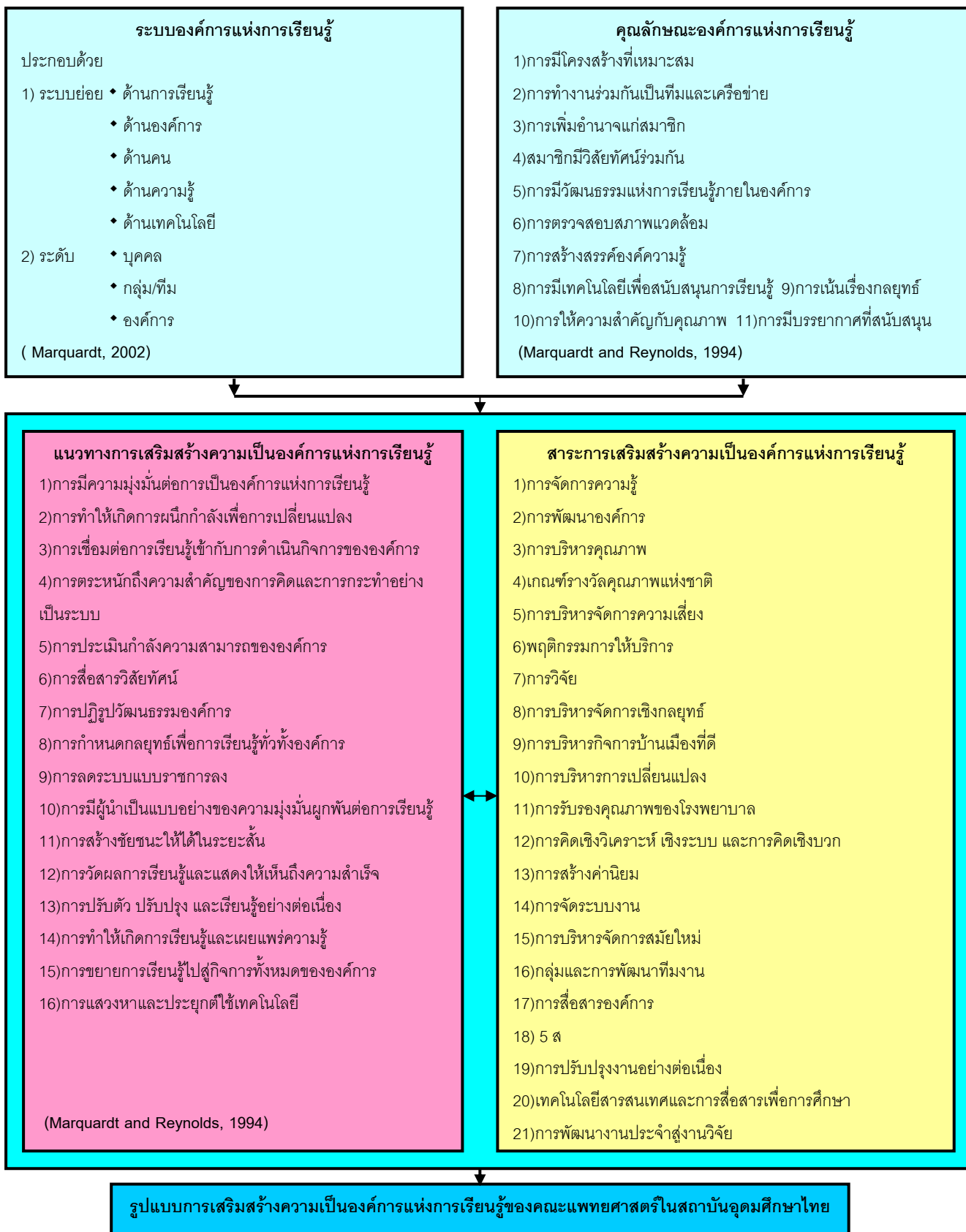
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้นำแนวคิดของมาร์ควาด (Marquardt, 2002) ซึ่งได้ศึกษาของค์การส่วนใหญ่ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1)ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ อาทิ เช่น การคิดเชิงระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ 2)ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป มิติหรือองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วัฒนธรรม วัตถุประสงค์ และโครงสร้าง 3)ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมามีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน 4)ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ซึ่งระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ 5)ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เครื่องช่วยเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะใน

นอกจากระบบย่อย 5 ด้าน ขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั่น การนำคุณลักษณะ 11 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควาร์ดและเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) มาใช้ในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะ แพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย อันประกอบด้วย การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) การมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (Corporate Learning Culture) การเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) การมีเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) การให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การ เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) การมีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) การทำงาน ร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) และการที่สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision)

การวิจัย การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะ แพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้นำแนวคิดการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ ของมาร์ควาร์ด และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) มาใช้ในการพัฒนารูปแบบ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย อันประกอบด้วย มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการผนึกกำลังเพื่อการ เปลี่ยนแปลง เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินกิจการขององค์การ ประเมินกำลังความสามารถ ขององค์การ สื่อสารวิสัยทัศน์ ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ มีผู้นำจะต้องสาคิดและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ปฏิรูปวัฒนธรรม องค์การ กำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ลดระบบแบบราชการลง ขยายการเรียนรู้ไปสู่ สายใช้กิจการทั้งหมดขององค์การ ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ แสวงหาและประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ และ ปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ในการเสริมสร้างความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้นำกระบวนการ วิธีการ การ ดำเนินการ ที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับสาระการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อัน ประกอบด้วยการจัดการความรู้ การพัฒนาองค์การ การบริหารคุณภาพ เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ การบริหารจัดการความเสี่ยง พฤติกรรมกาให้บริการ การวิจัย การบริหารจัดการเชิงกล ยุทธ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การรับรองคุณภาพของ



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. ได้วิธีวิทยาในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน อันเป็นประโยชน์ต่อคณะแพทยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษา องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ และ ภาคเอกชน
2. ได้รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การ ในคณะแพทยศาสตร์ และสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการองค์การ
3. ได้องค์ความรู้จากรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในคณะแพทยศาสตร์ และสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ

ประโยชน์เชิงนโยบาย

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปกำหนดเป็นนโยบาย ในการส่งเสริมสนับสนุน การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้คณะแพทยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษา องค์การ และหน่วยงานต่าง ๆ
2. ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปกำหนดเป็นนโยบาย ในการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะสถาบันการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยได้นำเสนอสาระสำคัญพอสังเขปมีรายละเอียดสำคัญของเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข

ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎีระบบในการบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 5 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

หลักการ แนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ศึกษาตัวแปรเรื่ององค์ประกอบด้านกระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยหลักวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) เพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ และได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดของมาร์ควาดและเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds) ไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนย์ และ ทิม บอยเดลล์ ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังได้ศึกษาแนวคิดของเพลินและคณะ (Pearn.et.al) และ กราวิน (Gravin) โดยสรุปสาระสำคัญ เกี่ยวกับแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนหลังไป เมื่อประมาณ ค.ศ.1978 คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์การ ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัล ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียน ที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่ง

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรจะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความรู้ใหม่ ขึ้นมาทดแทน หรือดัดแปลงความรู้เก่า และใช้ความรู้ใหม่นั้นในการดำเนินกิจการที่มีชัยเหนือคู่แข่ง ซึ่งสามารถพัฒนาไปเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization) ที่ไม่ใช่แค่องค์กรที่มีความรู้ แต่ต้องเป็นองค์กรที่สร้างความรู้ (Knowledge – Creating Organization) และใช้ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นั้นในการเพิ่มคุณค่าและมูลค่า (Value – Added) ให้แก่องค์กรความเป็นอัจฉริยะ ไม่ได้อยู่ที่ความรู้ (Knowledge) แต่อยู่ที่เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และไม่ได้อยู่ที่องค์ความรู้ (Body of Knowledge) แต่อยู่ที่การประยุกต์ใช้ความรู้ (Application of Knowledge) และการยกระดับความรู้ (Leverage of Knowledge) องค์กรในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เกิดการผันผวนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อย่างไม่หยุดและต้องพัฒนาขีดความสามารถของคนให้มีศักยภาพอย่างเต็มที่และพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องใช้ปัจจัยการเรียนรู้ทั้งสิ้นการที่องค์กรมีการปรับตัวเป็นองค์กรที่มีความรู้ (Knowledge – Based Organization) แล้วก็ตาม พบว่า องค์กรยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างสูงสุด (วิจารณ์ พานิช และประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2550)

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge, 1990) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่บุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ (Learning How To Learn) เป็นองค์การที่ก่อให้เกิดความใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับการเอาใจใส่

อาร์จิริส (Argyris, c., 1991) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า Defensive Routines หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวเอง

กราวิน (Garvin, 1993) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้ใหม่ที่องค์การมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การ

มาร์ควาดและเรนนอล (Marquardt and Reynold, 1994) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคลากรมีกระบวนการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ที่ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้จากความผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ

มาร์ควาด (Marquardt, 1996) มีความเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของบุคลากรในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การ และแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งยังให้ผู้อำนาจทั้งคนในและคนนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

มาร์ซิกและเวทคิน (Marsick และ Watkin, 1993) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์การด้วย โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่เกี่ยวข้อง

เพดเดอร์และบอยเดล (Peddler และ Boydell, 1991) ได้เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยได้นิยามความหมายได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง

เดวิด (David A. Garvin, 1993. อ้างถึงในชานาภา แสงดี, 2549) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และ ปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้ใหม่ที่องค์การมี และภูมิปัญญา ที่เกิดขึ้นในองค์การ

คิม (Kim, 1993. อ้างถึงในชานาภา แสงดี, 2549) ให้ความหมายขององค์การแห่ง การเรียนรู้ไว้สั้น ๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ เพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มี ประสิทธิภาพ

ดาร์ฟ (Daft, 1998. อ้างถึงในชานาภา แสงดี, 2549) ให้ความหมายขององค์การแห่ง การเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ผู้คนทุก ๆ คน ในองค์การมีข้อผูกพันในการค้นหา แจกแจง และแก้ไข ปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์การมีการทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มพูนขีดความสามารถ อย่างต่อเนื่อง

เฮลริเกิล (Hellriegel, 2002. อ้างถึงในชานาภา แสงดี, 2549) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่มีทั้งพลังขับเคลื่อน และสมรรถนะในการปรับปรุงการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ผู้รับบริการ ส่วนต่าง ๆ ด้วย

วิกและเรียว (Wick & Leon, 1993. อ้างถึงในชานาภา แสงดี, 2549) ได้อธิบาย ขอบเขตขององค์การว่าเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจ และมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ โดย นิยามความหมายได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการ ปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุง ผลงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ

โนนากะ (Nonaka, 2004. อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2547) ได้กล่าวว่า แนวคิดของ Peter Senge เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การทำให้คนในองค์การความรู้ให้ เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างวิธีการจัดการความรู้ที่มี กับนวัตกรรมการผลิตอย่าง ต่อเนื่อง

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่ ทำงานผลิตงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงาน

วีรภู มัชชะศิริานนท์ (2545) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กร และบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เปรียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผลโดยเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) เข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นนำมาประยุกต์เข้ากับงาน (Empowerment Initiative) และสร้างสรรค์ (Creativity) อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดี และบริการจากผู้บริโภคสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และเพิ่มพูนผลกำไร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547) ได้ให้ความหมายขององค์การการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึงองค์การซึ่งปฏิบัติการอย่างดีในการริเริ่มสร้างสรรค์ (Creating) การได้มาหรือครอบครอง (Acquiring) และการถ่ายโอน (Transferring) ความรู้การปรับพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อความรู้ใหม่ ๆ (New Knowledge) องค์การการเรียนรู้จะเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และข้อมูลในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น และการถ่ายโอนความรู้อย่างรวดเร็วผ่านองค์การ ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างองค์การการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกทั้งหลายขององค์การดังกล่าวนี้ ปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การการเรียนรู้มี 5 ประการ คือ 1.การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 2.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 3.การทำลายของโมเดลระดับความสามารถของสมอง (Challenging of mental Model) ในการแก้ปัญหา 4.การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5.ความเชี่ยวชาญส่วนตัว (Personal Mastery)

พหล สง่าเนตร (2547) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่การพัฒนาความรู้ เปลี่ยนแปลงตามความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีการพิมพ์และถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงนำไปสู่การเกิดแนวคิดใหม่ หรือเกิดแนวทางการปฏิบัติใหม่สำหรับตอบสนองต่อภารกิจใหม่ในท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

อโณมา คงตะแบก (2547) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึงองค์การที่บุคคลผลิตงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงาน และระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน

ปັນรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2548) ได้อธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอก และภายในตัวองค์กรเอง และสามารถประมวลผลทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิดนโยบายมาตรการนวัตกรรม และแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของ

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้คนในองค์กรรู้จักวิธีการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าหาความรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ รู้จักคิดอย่างมีระบบ เสริมสร้างการเรียนรู้ให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลผลิต และการสร้างนวัตกรรม โดยเน้นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ การสั่งสมความรู้ การสร้างความรู้จากประสบการณ์ให้การทำงานกับการผลิตนวัตกรรมไปพร้อม ๆ กันของระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ

1.3 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซนเกี (Senge)

งานวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาหลักการ แนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยตัวแปรเรื่ององค์ประกอบด้านกระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยหลักวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซนเกี (Senge) เพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

เซนเกี (Senge, 1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ ซึ่งวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) วินัยประการที่ 2 รูปแบบความคิด (Mental Models) วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ได้แก่

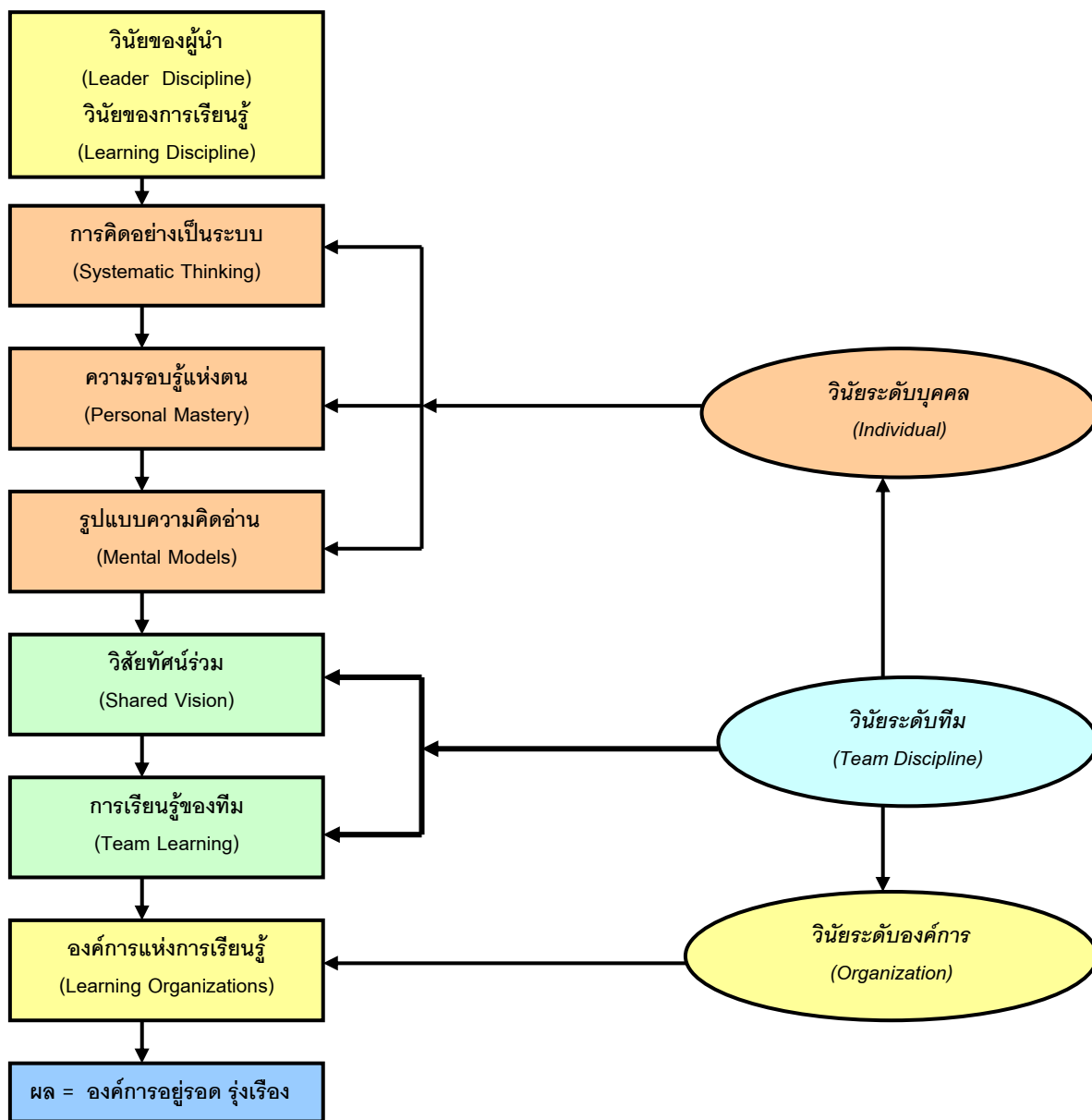
วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็น การขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง ความสำคัญต่อบุคคล ต่องค์การ และเห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่ฟังเป็นได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ตอบตนเองได้ การปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) การเห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นในการสร้างแรงจูงใจ

วินัยประการที่ 2 รูปแบบความคิด (Mental Models) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตคติที่มีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 การเน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิด (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของบุคคล ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบบปะกับผู้อื่น การเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ การจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่บุคคล และสนับสนุน ในการฝึกฝนให้ได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อ ทำให้ท้าทายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อ เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น ความคิดความเชื่อรูปแบบความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสมผสานรูปแบบความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหามองในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิด การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย การพัฒนารูปแบบความคิด อย่างยืดหยุ่น ทำให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติอย่างเหมาะสม สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รูปแบบความคิดจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ รูปแบบความคิดมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรม เมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันจะทำให้พลังของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น

วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ให้ความสำคัญจากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดตั้ง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม่น้าวหรือดังที่เรียกกันว่า Walk The Talk ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุก

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ความสามารถของทีมให้เหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ้มค่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมามากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี การให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) เป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณา 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่ง ระบบ คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่ารวมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันความเป็นจริงบุคลากร ผู้บริหารหลายไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย เนื่องจาก



แผนภาพที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซนกี (Peter Senge, 1990)

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544)

จากหลักวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซนกี (Senge) ในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งได้มีผู้นำแนวคิดไปทำการวิจัย โดยผลการวิจัยที่พบมีความสอดคล้องกัน ดังนี้

งานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548) เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาที่แบบภาวะผู้นำ พบว่า มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับ มาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบสบายอยู่ในระดับ น้อย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐแตกต่างจาก ภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษาโดยภาครัฐไม่แตกต่างจากภาคเอกชน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาในภาครัฐกับภาคเอกชนแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผล ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผกผันต่อองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

งานวิจัยของ นุพผา พวงมาลี (2542) เรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตาม แนวความคิดของ เซนเก้ (Senge) โดยได้ ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นราย ด้าน พบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง การเป็นบุคคลที่ รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยของ อภันตรี รอดสุทธิ (2540) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสัมพันธ์ กับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของการแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาโครงการจุด สัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติใช้ แนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในการ ปฏิบัติใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ใน ระดับปานกลางแต่การรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องความเชี่ยวชาญ ของบุคคล พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับที่ต่ำ

งานวิจัยของ แอนดริว เมอร์เรย์ สก็อต (Andrew Murray Scott, 2004) เรื่อง การเรียนรู้ ร่วมกันของทีมบริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา 3 ทีมภายใต้กรอบแนวคิดหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ผลการวิจัย พบว่า การขาด ซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมได้ยับยั้งการคิดเชิงระบบ การขัดขวางบทสนทนาให้สั้นลง การขาดหายของ

งานวิจัยของ กราเดอ์ (Grader, 2003) เรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในสถานศึกษา กรณีศึกษาสถานศึกษาขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในสถานศึกษาได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของสถานศึกษาขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากสถานศึกษาให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

งานวิจัยของ เจม หลุยส์ คอนเพนนิ่ง (James Louis Conpening, 2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การตรวจปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรของการเรียนรู้ของทีมภายในระบบมุ่งเน้นการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาทีมพยาบาลที่สถานการณฺ์สอนโรงพยาบาลแห่งหนึ่งภาคตะวันออกเฉียงใต้ขนาดใหญ่ โดยตัวแปรของการเรียนรู้ของทีมที่ศึกษาประกอบด้วย 1)กระบวนการเรียนรู้ของทีม 2)เงื่อนไขการเรียนรู้ของทีม 3)ผลการเรียนรู้ของทีม 4)เงื่อนไขการเรียนรู้ขององค์การ 5)การมีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ถ้าตัวแปรการเรียนรู้ของทีมแตกต่างกันโดยชนชาติ เพศ สถานภาพการทำงาน แบบเต็มเวลา ชั่วโมง อายุและเงินเดือน ความมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คนเอเชียมีคะแนนที่สูงกว่าคนผิวขาวในด้านเงื่อนไขการเรียนรู้ของทีม และคนแอฟริกันมีคะแนนสูงกว่าคนผิวขาวด้านการมีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การและถ้ามีความสัมพันธ์เกิดขึ้นท่ามกลางตัวแปรของการเรียนรู้ของทีม และตัวแปรสำมะโนประชากร (อายุการทำงานด้านการพยาบาล เงินเดือนและอายุ) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ตัวแปรการเรียนรู้ของทีมแสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านสำมะโนประชากร (Demographic Variables)

งานวิจัยของ คาร์ดาส (Kardas, 2003) เรื่อง ธุรกิจ ใน ค.ศ.ที่ 21 จากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะหาเหตุผลที่ว่าทำไมองค์การอุตสาหกรรมของประเทศอเมริกาจึงไม่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันได้ จากการวิจัย พบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมในอเมริกาต้องเปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยหลักการของเซนเก้ (Senge) ต้องมีผู้นำ มีการทำงานเป็นทีม และในทีมก็ต้องมีการอภิปรายซึ่งกันและกัน จึงจะมีส่วนสนับสนุนให้องค์การอุตสาหกรรมในอเมริกาประสบความสำเร็จได้

งานวิจัยของ โคลโรดี (Kolody, 2003) เรื่อง การวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของเซนเก้ (Senge) ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

งานวิจัยของ สมิธ (Smith, 2003) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องมหาวิทยาลัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : เป็นการพัฒนารูปแบบ แนวคิด จุดมุ่งหมายของการศึกษา มี 2 ข้อ คือ 1) ต้องการพัฒนารูปแบบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ต้องการศึกษากฎการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยใช้ แนวคิดที่ถูกพัฒนา โดย เซนเก้ (Senge) ใช้หลักห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่นำเสนอในมหาวิทยาลัยมีคุณค่ามาก 2) การสะท้อนความคิดถูกรวมเข้ามาเป็นหลักการที่ 6 ของรูปแบบ 3) ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพขององค์กรและผลลัพธ์ของคน 4) มุมมองของเจ้าหน้าที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งเสนอแนะว่าประเด็นที่ควรจะศึกษาต่อไปในอนาคต คือ การสกัดสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับอนาคตให้นำมาเป็นรูปแบบต่อไป

งานวิจัยของ สเตป (Staub, 2003) เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถนำมาใช้ได้หรือไม่ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ใช้วิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ ในผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องความคิดริเริ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารด้านข้อมูลข่าวสาร และที่ปรึกษาของบริษัทจำนวน 20 คน เป็นการวิเคราะห์จากภายใน การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริษัทว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถวางแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่องของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้องค์กรต้องสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มในบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสาร เพราะมันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการทบทวนความคิดริเริ่มในอดีตโดยนำประสบการณ์มาแบ่งปันกันเป็นทีม เพื่อช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มในอนาคต

งานวิจัยของ แคททาไลน์ แอน นาโพลซ์ (Kathleen Anne Napholz, 2002) เรื่อง หน้าที่ของสถานศึกษาระดับมัธยมชนบทแห่งรัฐอิลลินอยส์ต่อรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) โดยเน้นเฉพาะด้านวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งวัฒนธรรมรวมอันหลากหลายของ

งานวิจัยของโทบี มาร์แชลล์ (Toby Marshall Ehan, 2002) เรื่อง มิติขององค์การแห่งการ เรียนรู้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ของเล็กน้อยเท่านั้น แสดงว่ามิติของ องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ 1)สร้างโอกาสของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2)ส่งเสริมให้มีการ สอบถามและการสนทนา 3)ส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4)เพิ่มอำนาจแก่ ผู้คนให้ก้าวไปสู่การสะสมวิสัยทัศน์ 5)สร้างระบบดักจับและเรียนรู้ร่วมกัน 6)เชื่อมต่อกับองค์การกับ สิ่งแวดล้อม 7)จัดเตรียมกลยุทธ์ความเป็นผู้นำสำหรับการเรียนรู้ นั้นยังไม่เพียงพอในการทำให้เกิด แรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ให้มากขึ้น และอาจจะมีตัวแปรอื่น ๆ อีกที่ อีแกน (Egan) ยัง ไม่ได้นำมาศึกษาด้วย

งานวิจัยของ วีเลอร์ (Wheeler, 2002) เรื่อง การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ : ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้ ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ที่ประกอบได้ด้วยหลักการห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวน เอกสาร การพูดคุยแสดงความคิดเห็น ข้อค้นพบในการวิจัย พบว่า 1)ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2)การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรม มีการริเริ่มเพื่อ พัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงสถานศึกษา 3)การวิจัยจะเน้นในหลักห้า ประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของสถานศึกษาอย่างเป็นทีม สรุป ได้ว่าหลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจะเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร และการเรียนรู้ของนักเรียน

งานวิจัยของ แม็คคานารี (MaAnally, 1997) เรื่อง การศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์การ ว่าสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาในครั้งนี้

งานวิจัยของ แสตมป์ (Stamp, 1997) เรื่อง จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ : ประสบการณ์ของ บริษัทในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษา ย้อนหลัง (Retrospective Case Study) โดยใช้แนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ใช้เวลาในการศึกษา ย้อนหลัง 3 ปี ในองค์กรที่มีประสบการณ์และนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ ทั้งด้าน กลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้า และ บุคลากรภายในองค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจในความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ระหว่างด้านแนวคิดทฤษฎีกับการปฏิบัติ การวิจัย พบว่า การแสดงออกทางด้านการ ติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความ ต่าง ๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญ ทำให้เกิดการ เป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยของ เซพเพตเทลลี (Cepetelli, 1995) เรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน กลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ซึ่งมีองค์ประกอบให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ Personal Mastery ,Mental Madels. Shared Vision, Team Learning และ Systms Thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมี

1.4 แนวคิด และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาด (Marquardt) และเรโนลด์ (Reynolds)

การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังพบว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การด้วยกัน โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Marquardt and Reynolds, 1994) ดังนี้

1) การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้อำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน การประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้นได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทนคำบรรยายลักษณะงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการ

2) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับประโยชน์ที่ได้รับขององค์กรด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่ง ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการ แก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจไปอีกด้วย การส่งสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้ โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะต้องเลือกเรียนรู้

5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) โดยผ่านช่องทาง การสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีหน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทาง การสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนือง

6) การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้และให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมส์ ในการพัฒนานาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวลผล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ การ

8) การมีกลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจ ขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการ และการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้ เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่องโดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9) การมีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นบรรยากาศภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันแรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อที่จะทำงานให้ได้ต้องการจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน แบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการ

10) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์การที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต โดยสมาชิก

11) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้นเป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและการใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มาร์ควาร์ด (Marquardt) และเรโนลด์ (Reynolds) ได้เสนอประเด็นในการพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ โดยการเห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt & Reynolds, 1994 อ้างถึงในปาริชาติ คุณปลื้ม, 2546)

- 1) การมองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
- 2) การสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
- 3) การสามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 4) การสนับสนุนให้บุคลากรในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้า และอุปสรรคในการทำงานได้
- 5) การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ผู้เกื้อหนุน การเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
- 6) การต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
- 7) การมีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
- 8) การมีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- 9) การมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์กร
- 10) การมีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับกรกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
- 11) การมีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
- 12) การคำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการผู้ใช้บริการ
- 13) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชน

14) การเชื่อมโยงการพัฒนาตนของบุคลากรให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม

- 15) การสร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
- 16) การสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
- 17) การให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
- 18) การคัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
- 19) การให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
- 20) การสร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
- 21) การมุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 22) การสนับสนุน สร้างเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
- 23) การใช้คนทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
- 24) การใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 25) การมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
- 26) การมองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากแนวคิดคุณลักษณะ 11 ประการ ของมาร์ควาด (Maquardt) และเรโนลด์ (Reynolds) ซึ่งได้มีผู้นำแนวคิดไปทำการวิจัย โดยผลการวิจัยที่พบมีความสอดคล้องกัน ดังนี้

งานวิจัยของ ประพันธ์ หาญสว่าง (2548) เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์กร เกิดจากโครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการเน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล เฉพาะงาน และการมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ คนในองค์กรขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ระบบการเรียนรู้ที่เน้นเพียงการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เฉพาะงาน คนในองค์กรขาดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการจัดการและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ขาดระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

งานวิจัยของ บาทหลวงลือชัย จันทรีปี (2546) เรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ได้พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศการทำงาน และการจูงใจนั้นมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

งานวิจัยของ รุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว (2546) เรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีบริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรมจำกัด โดยใช้กรอบแนวความคิดของ Marquardt และ Reynold

งานวิจัยของ ปวีร์นุช คำเทศ (2545) เรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้านบรรยากาศองค์การ และด้านการบริหารองค์การ

งานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์ และ อัญชลี สารรัตน์ (2545) เรื่อง ปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก สำหรับการพัฒนาปัจจัยการบริหารแต่ละปัจจัยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1)การพัฒนาความเป็นองค์การ วิชาชีพ 2)การมุ่งใจเชิงสร้างสรรค์ 3)การสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ 4)การบริหาร หลักสูตรและการสอน 5)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6)การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 7)การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 8)การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9)การพัฒนาความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา 10)การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม

งานวิจัยของ วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2544) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1)การสำรวจสภาพแวดล้อม เข้าใจสภาพแวดล้อมรอบตัว รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ 2)ความแตกต่างด้านการปฏิบัติหากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวัง กับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่ เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลอง การสร้างทักษะใหม่ ๆ 3)การให้ความสำคัญด้านการวัด การประเมินหาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง เป็นตัวชี้วัดของกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้เทียบกับมาตรฐาน เทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายในและภายนอกองค์การ

งานวิจัยของ แอน เมอร์คาเตอร์ (2543) เรื่อง การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของธนาคารออมสินมีระดับความรู้สูงมากเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรด้านอายุและระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนตัวแปรด้านตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยของ เสาวรส บุณนาค (2543) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1)ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2)ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการงาน การเปิดโอกาส ให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

งานวิจัยของ กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) เรื่อง บรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่าบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยัง พบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศขององค์กร กล่าวคือ การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัย ความ

งานวิจัยของ ลีอชัช พันธุ์เจริญกิจ (2540) เรื่อง การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เชื่อว่าการพัฒนาองค์การควรพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

1.5 แนวคิดและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของไมค์ เพดเลอร์ จอห์น เบอร์กอนีย์ และทิม บอยเดลล์

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเพดเลอร์ ซึ่งนักวิชาการ นักบริหาร และผู้นำองค์การ ได้คิดค้นรูปแบบ ลักษณะให้แนวความคิดของตนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งนักวิชาการทั้งสาม คือ ไมค์ เพดเลอร์ จอห์น เบอร์กอนีย์ และทิม บอยเดลล์ (1991) เพื่อการศึกษาถึงผลลัพธ์ของการนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 11 ด้าน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) การมียุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Adopt a Learning Approach to Strategy) องค์การที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะประกาศนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การของตน โดยมีการเริ่มโครงการนำร่องหรือการทดลองในหน่วยงานเล็ก ๆ เพื่อให้บุคลากรของตนได้มีประสบการณ์ก่อน จากนั้นมีการตรวจสอบผลสะท้อนที่เกิดขึ้นเพื่อศึกษาถึงทิศทางสำหรับการวางกรอบกลยุทธ์ต่อไป เพื่อไม่ให้เกิดการติดขัดและก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยการกระตุ้นผ่านทีมงาน หรือบุคลากรในองค์การเดียวกันนั่นเอง การนำแนวคิดเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้มาสู่กลยุทธ์ของการปฏิบัติงานความสำเร็จของภารกิจดังกล่าวจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำองค์การ อาจจะเป็นผู้บริหารหรือผู้บริหารระดับกลาง หรือแม้กระทั่งหัวหน้าแผนกที่จะต้องแสดงวิสัยทัศน์ของตนสู่ทีมงานและสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การลักษณะเช่นนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่องค์การแห่งการเรียนรู้ล้วนต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานเกิดเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าประสงค์ที่ก่อให้เกิดการทบทวนปทัสฐานการทำงานที่เป็นอยู่ หลังจากการ

2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย (Participative in Policy Making) องค์ประกอบที่สองของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายขององค์การของสมาชิกทุกคน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนนโยบายยังเป็นกระบวนการพัฒนาความหลากหลาย ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ในความเป็นจริงพบว่าในแต่ละองค์การล้วนแล้วแต่มีอุปสรรคต่อการเรียนรู้ อาทิเช่น วิธีทางการเมืองที่ทำให้ผู้คนที่มีความคิดที่ต่างกันพากันแสวงหาโอกาสในการมีอิทธิพลเหนือความคิดผู้อื่น กระบวนการมีส่วนร่วมเข้าเพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงออกถึงความคิดที่แตกต่าง ประเด็นอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ การนำความแตกต่างมาเป็นจุดแข็ง จากการสำรวจ พบว่า บริษัทญี่ปุ่นที่กำลังสนใจกระแสการ บริหารแบบสมัยใหม่ล้วนให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนนโยบาย ทั้งนี้ได้ ยึดถือว่าความเข้าใจในระดับลึกเป็นสำคัญ แม้ว่ากระบวนการจะใช้ระยะเวลาที่นานกว่า ประเด็น สำคัญอยู่ที่ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเกิดขึ้น ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงก็ราบรื่นขึ้น ยิ่งผู้คนมีส่วน เกี่ยวข้องต่อกระบวนการพัฒนามากเท่าใด รวมถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย จะทำให้เขา เหล่านี้สามารถเรียนรู้ วางแผนงานของตนเองได้เอง และที่สำคัญผู้คนจะเกิดความผูกพันต่อ องค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความเต็มใจที่จะต่อสู้ฝ่าฟันไปตลอดแผนงานนั้น นำความ หลากหลายเข้ามาสู่หัวใจของการทำงาน เรียนรู้จากข้อขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและ พร้อมพัฒนาระบบแบบองค์รวม

3) การมีระบบสารสนเทศ (Information) ลักษณะอีกด้านหนึ่งขององค์การแห่งการ เรียนรู้ คือ การสร้างระบบสารสนเทศ ว่าระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้เพื่อประมวลผล ในยุคของสังคม ข่าวสาร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารคือ การได้รับสารสนเทศที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม การมีระบบสารสนเทศในองค์การนั้น มิได้มีเพียงแค่การจัดให้มีฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเป็น คลังข้อมูลของฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อที่ผู้ใช้สามารถเรียกใช้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลได้ตามที่ ต้องการและทำได้ทันเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการสนองความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง วิธีวิเคราะห์ความจำเป็นของระบบสารสนเทศที่มีต่อการดำเนินขององค์การ คือ

- 1)ระบบสารสนเทศที่ไม่มีผลต่อการแข่งขัน และเป็นระบบที่ใช้ในการดำเนินตามปกติ เช่นระบบ ค่าจ้างเงินเดือน
- 2)ระบบสารสนเทศที่มีผลต่อการแข่งขันขององค์การและในขณะเดียวกันระบบ สารสนเทศก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ระบบสารสนเทศที่มีผล ต่อการแข่งขันหมายถึงระบบที่สามารถทำให้การบริหาร หรือสินค้ามีความแตกต่างไปจากคู่แข่งได้ ซึ่งเป็นหัวใจของการอยู่รอดขององค์การ
- 3)ระบบสารสนเทศที่ไม่มีผลต่อการแข่งขัน แต่เป็นระบบที่ มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานขององค์การ ปัญหาของการใช้ระบบสารสนเทศที่พบใน

4) การมีงานด้านบัญชีและการควบคุมตรวจสอบ (Formative Accounting) ระบบบัญชีและการตรวจสอบนับเป็นสารสนเทศอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการบริหารองค์การ ผู้นำองค์การย่อมต้องมีความรู้การอ่านข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อการตรวจสอบสภาพทางการเงิน ระบบเงินทุนหมุนเวียน กระแสเงินสดและอื่น ๆ เพื่อเป็นฐานการวิเคราะห์เป้าหมายการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต เช่น การงบประมาณและการวางแผน การรายงานบัญชีประเภทต่าง ๆ การออกงบดุล ภาระงานเหล่านี้เป็นหัวใจของการบริหารองค์การเพื่อช่วยให้้องค์การเรียนรู้ ให้มีความสามารถอยู่รอดได้ มีความสามารถทางการแข่งขัน ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบบัญชี การเข้าใจเรื่องทำงานงบประมาณและการวางแผน ที่ส่งผลให้้องค์การเจริญเติบโตได้ บุคลากรที่เรียนรู้เรื่องของการทำงานงบประมาณและการตรวจสอบเฉพาะวงจรของตนเป็นพื้นฐานที่ดี การทำงานในระดับทีมงานยังมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้

5) การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง (Internal Exchange) การแลกเปลี่ยนภายในชี้ให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างปัจเจกบุคคล ระหว่างทีมงาน ระหว่างแผนก การดำเนินงานของ้องค์การมีลักษณะของระบบสังคม การสร้างกลุ่มสนทนาต้องเน้นความร่วมมือมากกว่าการสร้างความรู้สึกทางการแข่งขัน ต้องสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ไม่เน้นหลักการ โดยปราศจากการตำหนิ การยกย่อง ผู้คนใน้องค์การจะผูกพันต่อกันและกันในลักษณะเครือข่ายไม่เป็นทางการ ดังนั้นยอมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานสมัยใหม่ที่เน้นถึงคุณภาพทั่วทั้ง้องค์การ (Total Quality Management) ทำให้ต้องเรียนรู้ที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นความสำเร็จของ้องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับระบบการแลกเปลี่ยนภายใน การแลกเปลี่ยนภายในในลักษณะที่สอดคล้องกัน ความรู้เคลื่อนไหวโยกย้ายไปมาใน้องค์การเป็นความรู้ที่มีประโยชน์และก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรง ความเคลื่อนไหวของความรู้ใน้องค์การที่วงจรที่ทำงาน งานส่วนใหญ่ใน้องค์การสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว โดยผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เช่น อีเมลล์ โทรสาร โทรศัพท์ จดหมาย หรือแม้กระทั่งกระดาษโน้ต การแลกเปลี่ยนภายในในลักษณะเช่นนี้ จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ คำชี้แนะที่ได้รับจากใครที่รู้จักและให้ความเคารพนับถือ อาจนำไปหาขุมความรู้ที่ใหญ่ขึ้นได้

6) การให้รางวัลตอบแทน (Reward Flexibility) ้องค์การต้องเรียนรู้ที่จะตอบแทนรางวัลแก่บุคลากรที่พร้อมทุ่มเทให้แก้องค์การ ทั้งนี้ต้องพิจารณาให้เห็นความต้องการที่แท้จริงของ

7) การมีโครงสร้างที่จูงใจ (Enabling Structure) ปัจจุบันอยู่ในโลกที่เชื่อมถึงกันได้ การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตามความเร็วของข้อมูลข่าวสาร องค์กรที่มีโครงสร้างแบบตายตัวที่เคยบริหารงานแบบข้าราชการกลายเป็นอุปสรรคใหญ่ต่อการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องคำนึงถึงคือ ทำให้บทบาท โครงสร้าง หน้าที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ตลอดเวลา เปรียบเทียบการออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้นั้น ด้านเทคนิคหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ตลอดจนปัจจัยนำเข้า กระบวนการต่าง ๆ ผลผลิต ที่ครอบคลุมการดำเนินการขององค์กรหนึ่ง ๆ ด้านการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่เป็นโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและถูกที่สุด องค์กรจึงพร้อมด้วยศักยภาพที่แท้จริงซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเงิน หมายถึงการบริหารการเงินให้เกิดผลกำไร ในขณะที่ต้นทุนต่ำ ด้านมนุษย์หมายถึงกระบวนการด้านการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ลักษณะความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การยึดติดกับการอธิบายงานมากเกินไป การบริหารแบบข้าราชการ

8) บุคลากร (Boundary Workers as Environmental Scanners) การมอบหมายให้บุคลากรต้องติดต่อกับบุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นผู้ขายสินค้า ผู้รับบริการ หน่วยงานราชการ

9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning) องค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มพฤติกรรมความร่วมมือรวมบริษัท หรือการลงทุนในธุรกิจร่วมกัน เป็นกระบวนการถ่ายโอนความรู้ ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เช่น การควบรวมกิจการ การล้มละลาย การเข้าร่วมลงทุน เหล่านี้เป็นเรื่องของความตื่นตัวในการอยู่รอด และการเพิ่มศักยภาพ แนวความคิดในการเรียนรู้ระหว่างกัน ต้องแสวงหาความร่วมมือโดยปราศจากอคติ การเรียนรู้ในลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดประโยชน์มากมายทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรรวมไปถึงในระดับชุมชนและสังคม การเรียนรู้ในลักษณะการแสวงหาความรู้ในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจแบบเดียวกัน สามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ด้วยการทำเทียบเคียง (Benchmarking) หรือการเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐาน โดยความเป็นจริง องค์กรมักจะมีพฤติกรรมเป็นปฏิปักษ์ต่อคู่แข่งในวงการ การทลายความเป็นศัตรูกันในเชิงธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมาย ทำให้การเรียนรู้ วิจัย ค้นคว้า สามารถกระทำได้ในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น สร้างอำนาจในการขยายฐานการผลิตได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การร่วมมือต้องตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์ต่อกัน

10) การมีบรรยากาศการเรียนรู้ (A learning Climate) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาท สร้างประสบการณ์ใหม่เรียนรู้จากประสบการณ์เก่าโดยอาศัยการตั้งคำถาม การให้ผลสะท้อน และความช่วยเหลือ และหน้าที่หลักของผู้นำคือการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร หรือ

11) การมีโอกาสนำการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน (Self-Development Opportunities for All) การสนับสนุนเรื่องการพัฒนาตนเองได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการปัจเจกบุคคล ที่มงาน องค์การแห่งการเรียนรู้จะจัดหาทรัพยากร เครื่องอำนวยความสะดวก ให้แก่สมาชิกทุกคน การเข้าเยี่ยมชมงาน หรือการเปิดองค์การให้ผู้อื่นได้เยี่ยมชม การสนับสนุนการเรียนรู้ในมุมมองของชีวิตนอกเหนือจากการเรียนรู้ในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ติดต่อกับผู้รับบริการหรือผู้อื่น และกระตุ้นให้ผู้คนเกิดความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มักจะจัดสรรโอกาสในรูปของการจัดฝึกอบรม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง การประชุมที่เปิดให้มีการแสดงความคิดเห็นที่มักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนากลุ่มการให้คำปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน รวมถึงการเปิดกว้างต่อโครงการใหม่ ๆ

จากแนวคิดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเพดเลอร์ ซึ่งนักวิชาการ นักบริหาร และผู้นำองค์การ ได้คิดค้นรูปแบบ ลักษณะให้แนวความคิดของตนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งนักวิชาการทั้งสาม คือ ไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนย์ และทิม บอยเดลล์ (1991) ได้มีผู้นำแนวคิดไปทำการวิจัย โดยผลการวิจัยที่พบมีความสอดคล้องกัน ดังนี้

งานวิจัยของ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารการศึกษา ครู อาจารย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ จำนวน 395 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS For Windows Version 11 ในการหาสถิติพื้นฐานและใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัยของ อรุณ แสงสุขคู่ (2547) เรื่อง การประเมินลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการพัฒนาชุมชน ศึกษากรณีศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 7 โดยใช้กรอบแนวคิดของเพ็ดเลอร์และบอยเดล(Peddler,Burgoyne และ Boydell) ผลการวิจัย พบว่า องค์การมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายประเด็น พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ประเด็นคือ การเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การเรียนรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ และการมีบรรยากาศเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ ส่วนประเด็นที่อยู่ในระดับปานกลางมี 5 ประเด็น คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการเรียนรู้ การเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ความยืดหยุ่นของคำตอบแทน และการวางแผนทางด้านบัญชีและการควบคุม คุณลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนที่แตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์การการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ปัญหาอุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาฯ ได้แก่ การขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ขาดงบประมาณในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และขาดสื่อในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า ศูนย์พัฒนาฯ ต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ ต้องนำเทคนิคทางการบริหารใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์การ สร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แก่เจ้าหน้าที่ ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และควรส่งเสริมเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง

งานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะและวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า

งานวิจัยของ พีร์วัส จารุดุล (2541) เรื่อง การนำแนวคิดองค์การเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการพัฒนาองค์การของธนาคารออมสินไปสู่องค์การเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของ Pedler ,Burgoyne & Boydell มีองค์ประกอบ 5 ด้าน 11 ประการ มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติจริงที่ธนาคารได้ดำเนินการแล้ว ผลการวิจัย พบว่าธนาคารออมสินมีศักยภาพและลักษณะในการสร้าง และพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้เป็นอย่างมาก โดยมีการนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การสมาชิกในองค์การจึงมีการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีในระดับหนึ่ง และได้รับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามเทคนิคต่าง ๆ ที่ธนาคารได้นำมาใช้ ซึ่งเทคนิคเหล่านั้นมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ดีพอ ทำให้นโยบายการนำองค์การเรียนรู้ของธนาคารไม่สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างแท้จริง ตามที่ธนาคารมุ่งหวังไว้

งานวิจัยของ สุนทรี กุลนันทน์ (2539) เรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยเอกสารและกรณีศึกษา บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย และมูลนิธิศุภนิพนธ์ พิทักษ์สิทธิเด็ก งานวิจัยได้วิเคราะห์ในสองระดับ คือ ระดับมหภาค ได้แก่ภาพรวมขององค์กรทั่วไปในบริบทของสังคมและระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์กรแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาและได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเทียบเคียงกันระหว่างองค์กรทั้งสอง ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไร ผลการวิจัย พบว่า ในระดับมหภาค กลุ่มคนเกษตรกรรมและกลุ่มคนสารสนเทศมีศักยภาพที่สูง แต่กลุ่มคนอุตสาหกรรมนั้น มีศักยภาพที่ต่ำและยังมีเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในสังคมปัจจุบัน ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นจุดเด่นได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออก พื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนจุดด้อยได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีการแบ่งชนชั้น ยึดติดกับความเป็นอาวุโส การเลือกที่จะอุปถัมภ์และรูปแบบการบริหารแบบเก่งกาจในระยะสั้นโดยไม่มี การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนความไม่ผูกพันและการไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี รวมถึงแนวคิดในการพัฒนา พบว่า มีทั้งปัจจัยที่อาจเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาในระดับจุลภาพ พบว่า บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และมูลนิธิศุภนิพนธ์พิทักษ์สิทธิเด็กนั้นมีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ส่วนที่แตกต่างคือ บริษัทเซลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่อง ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูง อีกทั้งมีการยึดระบบอาวุโส ทางศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กนั้นมีบรรยากาศการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย มีกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดเชิงระบบ จุดด้อยที่สองขององค์กรมีความเหมือนกัน คือ ช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์กร องค์กรประกอบหลายด้านที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

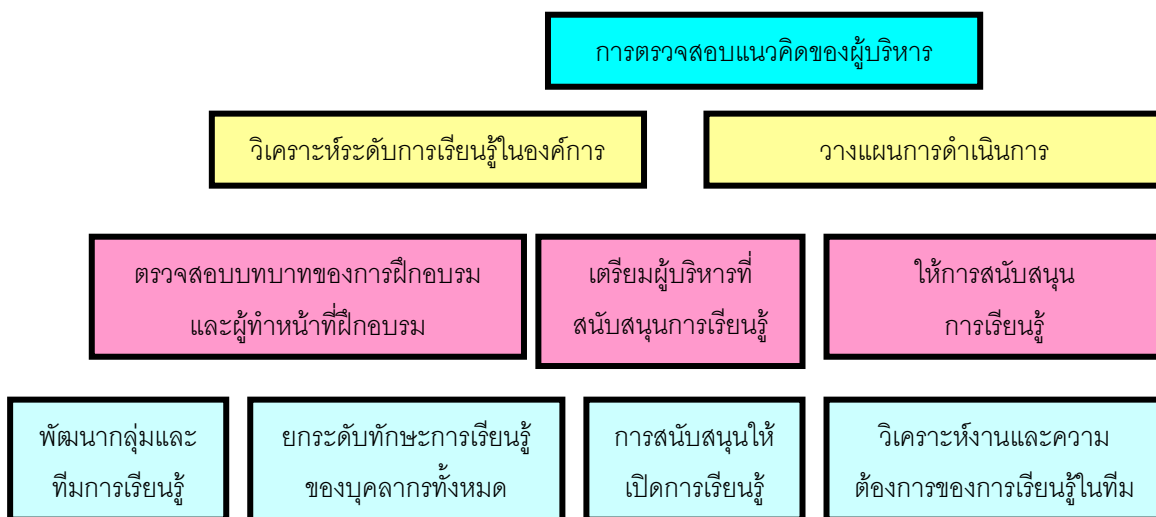
1.6 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเพลิน และคณะ (Pearn et al.)

การเรียนรู้ในองค์กร มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่ เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรการเรียนรู้เรื่องราวปัจจุบัน และเรียนรู้ในสิ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต ต้องเริ่มจากคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ต้องทำให้กลุ่มและทีมในองค์กรเกิดการเรียนรู้ เมื่อองค์กรต้องการจะสร้างให้เกิดรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องลงทุนเพื่อให้เกิดในสิ่งดังต่อไปนี้ (Pearn et al., 1995)

- 1) การให้การสนับสนุนด้านบริหารการจัดการ
- 2) การสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้เรียน
- 3) การมีการปรับปรุงการเรียนรู้ให้ดีขึ้น

- 4) การสร้างให้เกิดวิสัยในอนาคต
- 5) การให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง
- 6) การสร้างให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น

โดยแนวคิดของเพลินและคณะ (Pearn et.al., 1995) ได้กำหนดกิจกรรมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกิจกรรมที่กำหนดโดยการจัดให้เกิดกิจกรรม 10 กิจกรรมดังนี้



แผนภาพที่ 3 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Pearn et al., 1995)

จากแผนภาพที่ 3 พบว่า แต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดของกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์สำหรับองค์การ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแนวคิดและความเข้าใจในเรื่องการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์รวมทั้งค่านิยมในการทำงาน ในการพัฒนาแนวคิดต้องมีการทำความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็งโอกาสและภาวะคุกคามขององค์การ ได้ในอนาคต

กิจกรรมที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ในองค์การ คือ การสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันและระบุขอบเขตที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกระดับสามารถช่วยนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาระดับการเรียนรู้ในองค์การ เป็นขั้นตอนสำหรับที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมที่ 3 การวางแผนการดำเนินการ การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องใช้เวลาที่จะต้องวางแผนอย่างระมัดระวัง เพราะแผนงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จในการวางแผน ในแผนควรจะต้องประกอบด้วย ผู้เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ใช้ในการ

กิจกรรมที่ 4 ตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรมและผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม องค์กรแห่ง การเรียนรู้คล้ายกับการเคลื่อนที่จากความเชื่อมั่นไปสู่การฝึกอบรม และผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมมีการ พิจารณาความเปลี่ยนแปลงของงาน การเรียนรู้และการฝึกอบรม โดยรวมกับการฝึกอบรมในงานที่ สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ให้การชี้แนะให้การ สนับสนุนรวมทั้งมีการติดตามบทบาทของการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 5 เตรียมผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ซับซ้อนหรือเพิ่มมูลค่าของการเรียนรู้ให้กับผู้อื่น การใช้วิธีควบคุมการทำงานอย่าง เข้มงวดจะเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ ดังนั้นหลายองค์กรจึงพัฒนาให้ผู้บริหารทำหน้าที่ในการ สอนงานและเป็นผู้ชี้แนะ

กิจกรรมที่ 6 ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ ที่มีความต่อเนื่อง และต้องเป็นกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ดังนั้นควรจะให้ การสนับสนุนทั้งด้านเวลาและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนเครือข่าย ข้อกำหนดในแผนพัฒนาคน การสร้างวงจรคุณภาพ การสร้างระบบที่เลี้ยง เป็นต้น

กิจกรรมที่ 7 พัฒนากลุ่มและทีมการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะระดมพรสวรรค์ ของคนมาสู่การทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันในทีมจะไม่มีปัญหาถ้าคนในทีมมีความเข้าใจใน ความรู้สึกและความต้องการของเพื่อนในทีม การทำงานสามารถดำเนินงานได้ด้วยทีมของตนเอง ได้อย่างอิสระ ทำให้ทีมมีศักยภาพ

กิจกรรมที่ 8 ยกกระตักทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งหมด การพัฒนาผู้เรียนอย่าง เป็นระบบจะทำให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดหรือทฤษฎี สามารถนำมาใช้และสร้างความตื่นตัว เกี่ยวกับการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ทักษะการเรียนรู้ของทุกคนใน องค์กรสามารถสร้างเสริมขึ้นมาได้และพัฒนาโดยกระบวนการเรียนรู้ไปสู่ประสบการณ์

กิจกรรมที่ 9 การสนับสนุนให้เปิดการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรเกิดความ อยากร ความสะดวกในการเรียนรู้ เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร

กิจกรรมที่ 10 วิเคราะห์งานและความต้องการของการเรียนรู้ในทีม เป็นวิธีการที่จะทำ ให้บุคลากรเข้าใจในงาน และแนวโน้มการฝึกอบรมที่จะเน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานโดยที่ บุคลากรก็มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้การเพิ่มทักษะเหล่านั้น จะทำให้เข้าใจถึงลักษณะของงาน

จากแนวคิดของเพลินและคณะ (Pearn et al.) การเรียนรู้ในองค์กร มีการเรียนรู้ข้าม หน้าที เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรเรียนรู้เรื่องราวปัจจุบัน และเรียนรู้ในสิ่งที่จะเป็นไปได้ใน

งานวิจัยของ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1)แหล่งความรู้ องค์การได้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะความรู้ภายในองค์การ ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากมาย 2)การเน้นผลผลิตหรือกระบวนการ 3)การจัดทำเอกสาร ความรู้ที่เป็นส่วนบุคคลเป็นความรู้ที่คน ๆ หนึ่งประมวลมาจากการศึกษาหรือจากประสบการณ์ 4)การเผยแพร่ความรู้ องค์การได้สร้างบรรยากาศที่ช่วยให้เกิดการพัฒนารการเรียนรู้หรือเกิดวิธีการที่มีโครงสร้างและได้รับการชักนำไปสู่การเรียนรู้ 5)การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เนื่องจากปัญหาในการปฏิบัติงานขององค์การ 6)การเน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด องค์การเลือกที่จะลงทุนในการเรียนรู้ในด้านเหล่านั้น 7)การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะ องค์การสามารถพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการรวมแผนการเรียนรู้แบบบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยเน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับจากการพัฒนาของกลุ่ม

งานวิจัยของ วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) เรื่อง การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาและนำเสนอระบบการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมแบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินผลงาน และแบบสังเกตการณ์มีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาคปลายปีการศึกษา 2548 จำนวน 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ให้แต่ละกลุ่มดำเนินกิจกรรมตามแผนกำกับกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเวลา 12 สัปดาห์การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าที่ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1)องค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีม และการประเมินผล 2)ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการกิจกรรมการสร้างความรู้ การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ การตั้งทีมสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็น การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ การสร้างต้นแบบ การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และการสรุป

งานวิจัยของ สมใจ คู่ณสำราญ (2546) เรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบกับ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบร่วมกันมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยทั้ง 3 ตัว ร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 77

งานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) เรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างกันของลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ ระดับตำแหน่ง สายการทำงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน นั้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพ สายการทำงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน นั้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าสมาชิกในองค์กรที่มีความแตกต่างกันในโครงสร้างที่องค์กรได้จัดแบ่งไว้ต่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรใกล้เคียงกันด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นปรากฏการณ์ที่ดีสำหรับการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

งานวิจัยของ อัจฉรา สืบสังัด (2540) เรื่อง ผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการแพทย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองแบบเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม ทำการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง โดยมุ่งที่จะศึกษา เปรียบเทียบผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการแพทย์ระหว่างกลุ่มทดลองซึ่งได้รับกระบวนการกลุ่ม ในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มควบคุมซึ่งปฏิบัติงานตามปกติ ผลการวิจัย พบว่า 1)คะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการแพทย์กลุ่มทดลอง ภายหลังจากได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริม การทำงานเป็นทีมสูงกว่าก่อนได้รับกระบวนการกลุ่ม 2)ผลต่างของคะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการแพทย์ภายหลังจากได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมซึ่งปฏิบัติงานตามปกติ

งานวิจัยของ นันทพร โชตินุชิต (2539) เรื่อง การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน พบว่า กระบวนการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะ

งานวิจัยของ ชูติมา มาลัย (2537) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของ อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และศึกษากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และสัมพันธ์ภายในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ตัวแปรที่มีความสำคัญในการร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีม ของอาจารย์พยาบาล คือ สัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และ ประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลได้ร้อยละ 59.27

งานวิจัยของ นอเซล (Noxel, 2003) เรื่อง การเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ผู้บริหารสถานศึกษาแถบออนตาริโอ ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ ที่ให้ความสนใจกับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาสำรวจความสะดวกสบายของครูในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสอน โดยศึกษาในสถานศึกษาระดับพื้นฐาน ในสถานอบรมเด็กเล็กจนถึงระดับเกรด 6 ในออนตาริโอ พบว่า ครูส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ แต่อุปสรรคที่พบคือ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ใช้คอมพิวเตอร์ ขาดบุคลากรพัฒนาระบบที่จะปรับปรุงเครื่องมือให้มีความทันสมัย และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่คอยให้การสนับสนุน ดังนั้นการที่เผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คงไม่ใช่แต่เพียงการเตรียมอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ยังคงต้องสนับสนุนทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

1.7 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของกราวิน (Gravin)

กราวิน (Gravin, 1993 อ้างถึงใน พร้อมภักดี กัลยาศิลป์, 2544) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์การมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การ การดำเนินการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีความกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์การจะมีกิจกรรมต่างกันไป ขึ้นกับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน และกระบวนการจัดกิจกรรมให้เข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านที่ 1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลหรือเป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลหรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาสาเหตุ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของกราวิน (Gravin) มีขั้นตอนคือ มีการกำหนดและระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ประมวลผลทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา คัดเลือกและวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือก ประเมินผลการดำเนินการตามทางเลือก การตั้งสมมติฐานหรือการใช้วงจรของเดลมิ่ง (Plan-Do-Check-Act) และสิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไปด้วยคือ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ความเชื่อ และใช้เครื่องมือทางสถิติในการจัดการข้อมูล และการอนุมานไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการใช้สถิติจะทำให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและทำให้มีการคิดเป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้การแก้ปัญหาถึงสาเหตุแทนที่จะพิจารณาที่อาการของปัญหาและแก้ที่ปลายเหตุ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือการเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรในองค์การเสียใหม่ โดยให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้องและเที่ยงตรงจะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์การ กล่าวคือ แผนกต่าง ๆ จะจัดการอบรมโดยที่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นบุคลากรในแผนกนั้น ใช้ปัญหาจริงในการอบรมและฝึกการแก้ปัญหาอย่างมีระบบในการประชุมทุกครั้งและในทุกระดับ

ทักษะด้านที่ 2 การทดลอง (Experimentation) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรขององค์การใช้วิธีใหม่ ๆ การทดลองแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1)โครงการสาธิต (Demonstration Projects) เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อไปสู่การปฏิบัติจริง อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การได้ประโยชน์อย่างมาก โดยมีการจำลองเพื่อพัฒนาจุดมุ่งหมายและความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์การ สิ่งที่สำคัญคือ การดำเนินงานมีความเสี่ยงเพราะการทดลองใช้วิธีใหม่ 2)โปรแกรมที่ดำเนินการต่อเนื่อง (Ongoing Program) เป็นการปฏิบัติงาน ตามปกติเป็นการทดลองเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการทำงาน เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาค้นคว้าเพื่อใช้ความคิดมาทดลองให้ปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เป็นต้น

ทักษะด้านที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning From Past Experience) องค์การต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ ทักษะการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องราวในอดีตไม่ได้ มักจะทำผิดพลาดอยู่เสมอ แต่ความผิดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้นและไม่ทำผิดซ้ำเดิมอีก โดยต้องมีการประเมินวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้ศึกษาเมื่อต้องการ โดยมีการจัดบันทึกเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าได้ง่าย หรือ จัดทำเป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนเอาไว้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษา

ทักษะด้านที่ 4 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from Other) การเรียนรู้ทั้งหมดมิได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ของตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น การศึกษาจากการรับฟังจากผู้อื่นแล้วนำมาพัฒนาตนเอง การศึกษาในองค์การอื่น เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย การเรียนรู้จากผู้อื่น ต้องเปิดใจกว้าง รับฟัง ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากทั้งผู้รับบริการและคู่แข่ง รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์การอื่น อาจมีการเยี่ยมชมองค์การอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์การของตน ไม่พยายามปิดกั้นหรือไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น

ทักษะด้านที่ 5 การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) ต้องมีการเผยแพร่อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การอย่างไม่หยุดนิ่ง การถ่ายทอดความรู้ต้องมีการติดตามผลการเรียนรู้ในองค์การด้วยเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนในการพัฒนาด้านความรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและนำไปพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไป การถ่ายทอดความรู้มีหลายวิธี ได้แก่ การพูด การเขียน การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้นโยบายการดำเนินงานและระบบงานต่าง ๆ การโยกย้ายหมุนเวียนบุคลากรระหว่างหน่วยงาน ทีมงานหรือองค์การ การฝึกอบรม การสาธิตโดยเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

แนวคิดของกราวิน (Gravin, 1993) ได้มีการสร้างกรอบของการเรียนรู้ อย่างชัดเจนและกระตุ้นให้เกิด ทักษะหลัก 5 ประการ โดยได้มีผู้นำแนวคิดไปทำการวิจัย โดยผลการวิจัยที่พบมีความสอดคล้องกัน ดังนี้

งานวิจัยของ สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง (2544) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า การวางแผนและขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด บริษัทวิทยุการบินฯ มีจุดแข็งในด้านการผลักดันสู่การปฏิบัติการ มีจุดอ่อนในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และมีระดับความเป็นองค์การเรียนรู้ในระดับปานกลาง ค่าความแปรปรวนในแต่ละด้าน มีค่าความแปรปรวนรวมเฉลี่ย อยู่ที่

งานวิจัยของ มาลี ธรรมศิริ (2543) เรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า องค์การไทยมีระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) การเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การนิยมการรวมอำนาจ 2) การปราศจากการริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลกระทบทางบวกต่อเนื่องสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยของ ลิน (Lin, 2004) เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูง มีจุดมุ่งหมายการวิจัย คือ เพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ตัวแปรตามคือคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ ตัวแปรต้น คือ การตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่าการตอบสนองของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยของ ฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (Suwannachin, 2002) เรื่อง การวางแผนสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาฝึกอาชีพของเอกชนในประเทศไทย เป็นนักเรียนไทยที่ไปศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยอิลลินอย ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยลักษณะของสถานศึกษาที่ต้องการจะสร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้ และเตรียมผู้บริหารครู เพื่อรองรับการทำงานตามแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้การมีส่วนร่วมอย่าง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ยอมรับระดับสากลด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการ ของเซนเก้ (Senge) เป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย อีกทั้งเป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้ และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ของวินัยทั้ง 5 ประการ ส่วนแนวคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt) และเรนอล (Raynolds) พบว่า มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถนำมาปฏิบัติในองค์การได้ชัดเจน มากกว่าแนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ในการศึกษาองค์การ ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสม และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การได้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ (Blueprint) แต่ต้องประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ แนวคิดของเพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler et al., 1991) เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเหมือนการบริหารจัดการทั่วไป ส่วนแนวคิดของเพลินและคณะ (Pearn et al., 1995) เห็นว่าต้องสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การจึงจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดของกราวิน (Gravin) เห็นว่าต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นเป็นแบบ ที่ได้จากการทดลองแล้วนำมาถ่ายทอดอย่างเป็นระบบจึงจะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างเหมาะสม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge) 1990	มาร์ควาด (Marquardt) และ เรนอล (Raynolds) 1996	เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler et al., 1991)	เพลินและคณะ (Pearn it al., 1995)	กราวิน (Gravin) 1993
1. ความรอบรู้แห่งตน 2. รูปแบบความคิดอ่าน 3. วิสัยทัศน์ร่วม 4. การเรียนรู้ของทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ	1. โครงสร้างที่เหมาะสม 2. วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ 3. การเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก 4. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 5. การสร้างสรรคองค์ความรู้ 6. เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ 7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ 8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ 9. บรรยากาศที่สนับสนุน 10. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย 11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	1. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ 2. การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย 3. ระบบสารสนเทศ 4. งานด้านบัญชีและการตรวจสอบ 5. การแลกเปลี่ยนภายในกันเอง 6. การพลิกแพลงรางวัลตอบแทน 7. โครงสร้างที่จูงใจ 8. บุคลากร 9. การเรียนรู้ระหว่างองค์การ 10. บรรยากาศการเรียนรู้ 11. โอกาสแห่งการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคน	กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง กิจกรรมที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ในองค์การ กิจกรรมที่ 3 การวางแผนการดำเนินการ กิจกรรมที่ 4 ตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรมและผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม กิจกรรมที่ 5 เตรียมผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ กิจกรรมที่ 6 ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ กิจกรรมที่ 7 พัฒนากลุ่มและทีมการเรียนรู้ กิจกรรมที่ 8 ยกย่องระดับทักษะการเรียนรู้ของบุคลากร กิจกรรมที่ 9 การสนับสนุนให้เปิดการเรียนรู้ กิจกรรมที่ 10 วิเคราะห์งานและความต้องการของการเรียนรู้ในทีม	ทักษะด้านที่ 1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทักษะด้านที่ 2 การทดลอง ทักษะด้านที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ทักษะด้านที่ 4 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ทักษะด้านที่ 5 การถ่ายทอดความรู้
เป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา สามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้ง ต้องอาศัยการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และการทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ของวินัยทั้ง 5 ประการ	เป็นรูปธรรมที่สามารถนำมาปฏิบัติในองค์การได้ชัดเจนในการศึกษาองค์การ ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสม และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การได้	องค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเหมือนการบริหารจัดการทั่วไป	ต้องสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การจึงจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้	การวิเคราะห์ปัญหา สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นเป็นแบบที่ได้จากการทดลองแล้วนำมาถ่ายทอดอย่างเป็นระบบจึงจะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างเหมาะสม

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (System Learning Organization Model)

การศึกษาหลักการ แนวคิด ของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ และรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (System Learning Organization Model) โดยการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)

โมเดล (Model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นำมาในภาษาไทย ได้เข้ามามีบทบาทในการวิจัย และการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ ตู๊กตา แบบจำลอง แบบแผน วงจร แบบ ตัวแบบ เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน, 2541)

รูปแบบ หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่างโดยทั่วไปจะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง

Long man (1987) ให้ความหมายไว้ซึ่งสรุปได้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

- 1) รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ย่อส่วนจากของจริง
- 2) รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่าง ในการดำเนินงานได้
- 3) รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 486X

สไตเนอร์ (Steiner, 1988) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ
 - 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง
 - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง แบบจำลองที่สร้างและออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- 2) รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ
 - 2.1 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-Of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-For) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี

Tosi และ Carroll (1982) กล่าวว่า วัสดุ รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนกระทั่งถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ หมายถึง เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อน และยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า โมเดล หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุและผล

พูลสุข หิงคานนท์ (2540) กล่าวว่า แบบจำลองหรือรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

สมาน อัครภูมิ (2537) กล่าวว่า แบบจำลองหรือรูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือ การย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรืออาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น และอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

2.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบทางการศึกษาและทางสังเคราะห์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม

2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่าการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษาทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น (Keeves, 1988)

กรรณิกา เจริญชัย (2539) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองเป็น 2 ชนิด ได้แก่ แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า การแบ่งประเภทของแบบจำลอง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายแบบจำลองนั้น ๆ

2.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของแบบจำลอง พบว่าแบบจำลองส่วนใหญ่ประกอบด้วย

- 1) สภาพแวดล้อม (Environment)
- 2) เทคโนโลยี (Technology)
- 3) โครงสร้าง (Structure)
- 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมาน อัครภูมิ (2537) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของแบบจำลองว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์อย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดแบบจำลองนั้น ๆ เป็นหลัก สำหรับองค์ประกอบของแบบจำลองการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการองค์การบริหารหรือโครงสร้าง

2.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

Keeves (1988) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของแบบจำลอง 4 ประการ ได้แก่

1) แบบจำลองควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนาแบบจำลอง

2) แบบจำลองควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลองได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) แบบจำลองควรจะต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

พูลสุข หิงคานนท์ (2540) สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า แบบจำลองที่ดีจะเปรียบเหมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นแบบจำลองที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1) แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ

2) แบบจำลองควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบแบบจำลองแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3) แบบจำลองควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) แบบจำลองควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้

5) แบบจำลองในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

2.5 การพัฒนารูปแบบ

หลักการกว้าง ๆ ในการกำกับเพื่อการพัฒนาแบบที่ดี ควรมีลักษณะ 4 ประการคือ

1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง ของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา

2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ดีสามารถนำไปตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษา ดังนั้นรูปแบบนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมเดลใหม่และสามารถสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในสิ่งที่กำลังศึกษาด้วย (Keeves, 1988)

พูลสุข หิงคานนท์ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจ้ององค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจ้ององค์การ 3) การสร้างรูปแบบการจ้ององค์การวิทยาลัยในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้นโดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

สมาน อิศวภูมิ (2537) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

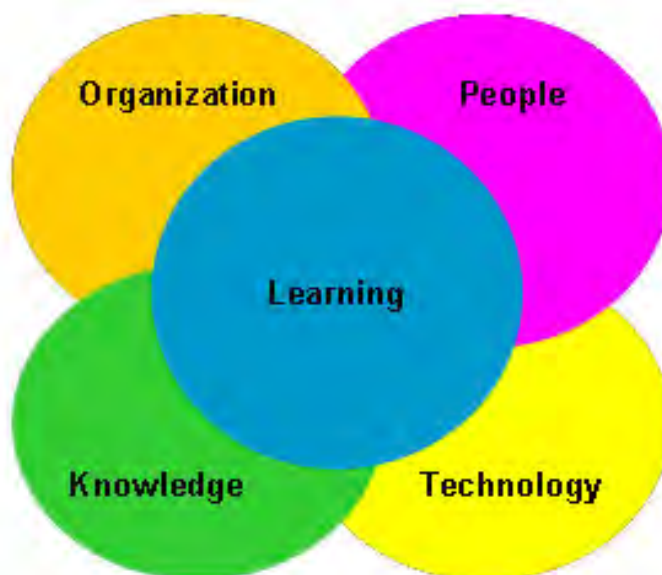
บุญชม ศรีสะอาด (2533) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่สอง คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องการพัฒนารูปแบบหรือจำลอง (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว แต่สรุปได้ว่าโดยทั่วไปการพัฒนาแบบจำลองจะเริ่มต้นจากการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลอง 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

2.6 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

จากการศึกษาแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาด (Marquardt, 2002) ซึ่งได้ทำการศึกษาแนวคิดรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (System Learning Organization Model) โดยกล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ โดยระบบเหล่านี้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) องค์การต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น และรวดเร็ว กว่าเดิม โดยได้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ดังแผนภาพที่ 4

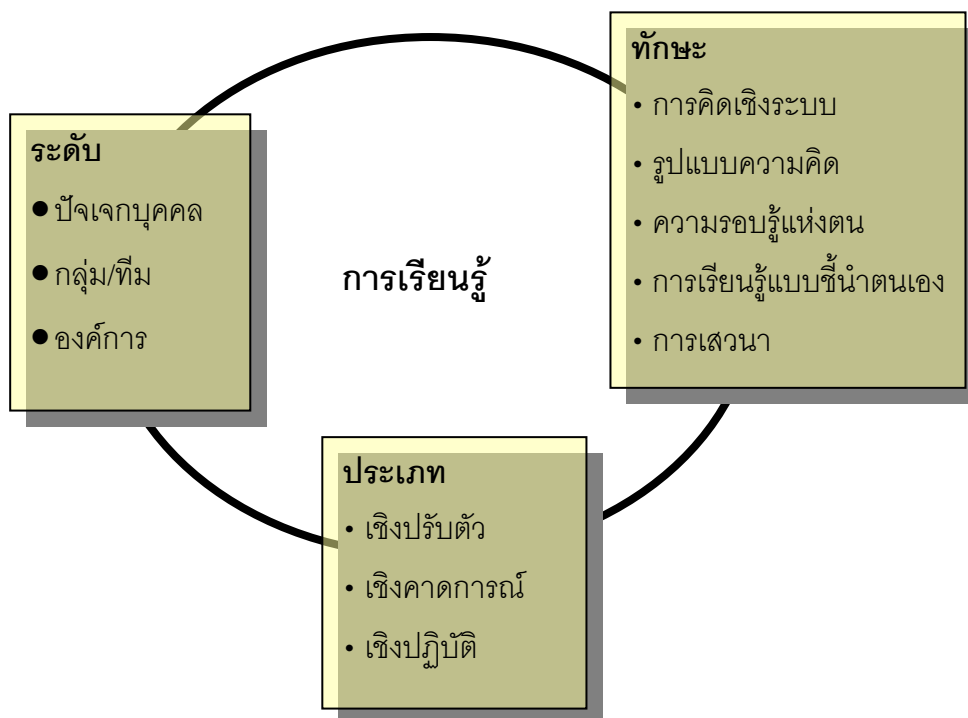


แผนภาพที่ 4 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt
ที่มา : ประพนธ์ ผาสุขยี่ด. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับเคลื่อนที่ LO. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร : ไยใหม่, 2549.

ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึกเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่ขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน นี้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับคามเสียหายไปตาม ๆ กัน รายละเอียด ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่



แผนภาพที่ 5 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา : มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์.

กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, 2548.

ระดับของการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ 3 ระดับที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1) การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2) การเรียนรู้ของกลุ่ม/ทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3) การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) หมายถึง เป็นการยกระดับ อัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ

ประเภทของการเรียนรู้ มีวิธีในการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี้อันแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันแต่มีความคาบเกี่ยวกัน และมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) หมายถึง การที่บุคลากรครุ่นคิดพิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2) การเรียนรู้เชิงสถานการณ์ (Anticipatory Learning) หมายถึง กระบวนการแสวงหา ความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ วิธีนี้การเรียนรู้แบบนี้เป็น การหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุด สำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรอง เกี่ยวกับความเป็นจริง ในปัจจุบันและนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ คือ สิ่งจำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ใน องค์การให้ได้มากที่สุด

1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ การเป็นโครงร่างทางแนวความคิดเพื่อให้ แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนนั่น และจะช่วยให้บุคคลกำหนดได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลง แบบแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

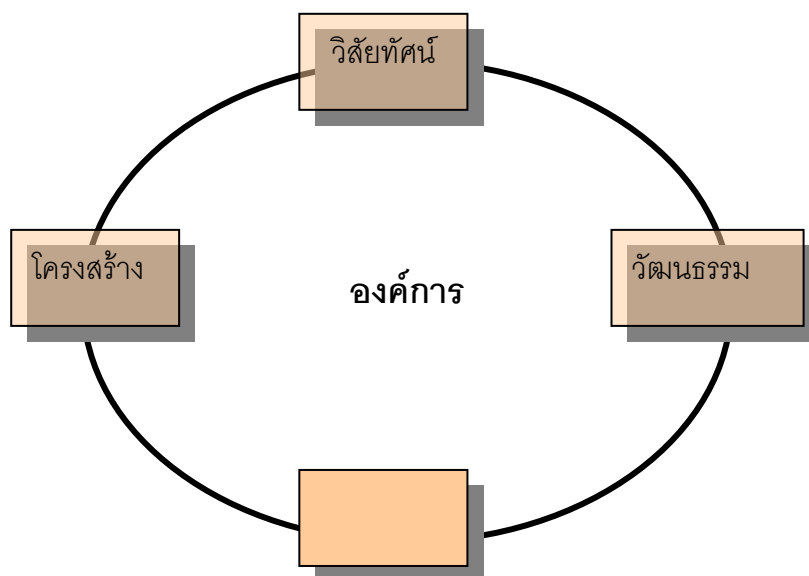
2) รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือ จินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์การ จะมีอิทธิพลต่อ ปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

3) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางกิจการเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นกำลังพูดถึงความเห็นของเรา นอกจากนี้ เราต้องมองหาข้อแตกต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ การประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน และการเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป มิติหรือองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้าง



แผนภาพที่ 6 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา : มาร์ควอดท์, ไมเคิล เจ. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์.

กรุงเทพมหานคร: อรรถกมลการพิมพ์, 2548

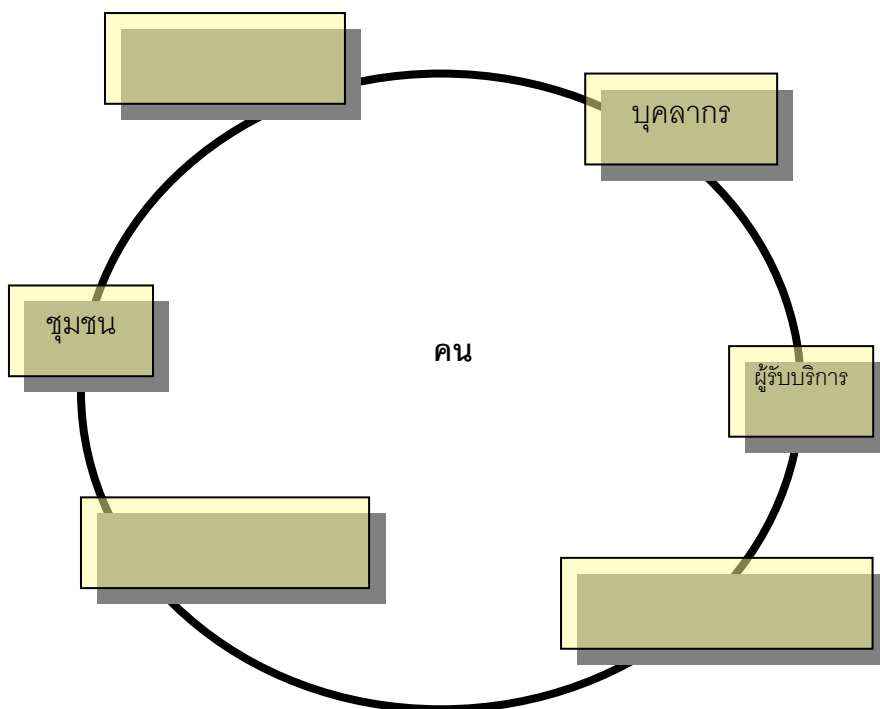
1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ

2) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ของคนในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่าย สร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง ก็คือวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางกิจการอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์การ

3) กลยุทธ์ (Strategy) จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆ ปฏิบัติการขององค์การ จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ

4) โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวสูง

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมามีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน



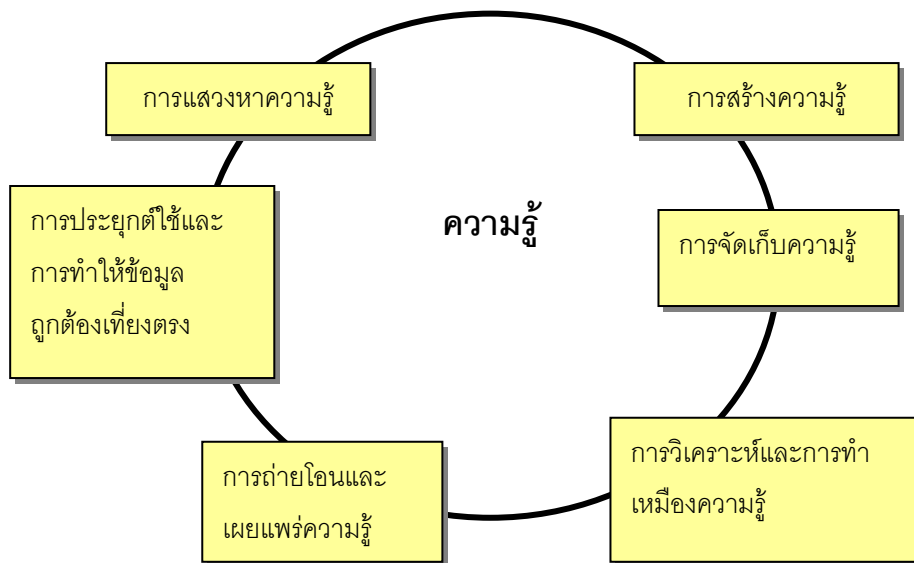
แผนภาพที่ 7 ระบบย่อยด้านคน

ที่มา : มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์.

กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์, 2548.

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) คือ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ซึ่งระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้

ส่วนการจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีขั้นตอนประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา : มาร์ควอดท์, ไมเคิล เจ. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์.

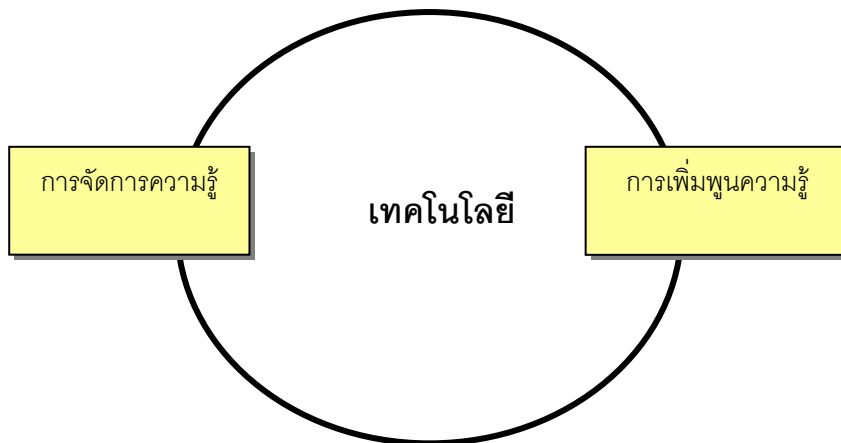
กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, 2548.

5.ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ประกอบด้วย เครื่องข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้

1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส

2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) การฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดีทัศน์ โสตทัศน์



แผนภาพที่ 9 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : มาร์ควอดท์, ไมเคิล เจ. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์.
กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์, 2548.

การมีความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐานทำให้มีความสามารถในการปรับตัวได้ ซึ่งบุคลากรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเรียนรู้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จด้วยระบบองค์การโดยรวม อันส่งผลต่อความสำเร็จ กระตุ้นให้ตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ประสานและดำเนินควบคู่ไปกับการทำงาน

จากแนวคิดรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ได้มีผู้นำแนวคิดไปทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในหลายบริษัท โดยผลการวิจัยที่พบมีความสอดคล้องกันกับแนวคิดรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ดังนี้

งานวิจัยของ พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เป็นการวิจัยที่ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้จำนวน 20 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ จำนวน 11 คน ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน รับรองความเหมาะสมผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า 1) ผลการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ พบว่า ขั้นตอนการสร้างการแสวงหาความรู้กับขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีวิธีการคล้ายกัน หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ผู้เชี่ยวชาญประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของ

งานวิจัยของ จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อนำเสนอตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย วิธีการดำเนินงานวิจัยเป็นแบบผสมคือ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และใช้การสนทนากลุ่มสำหรับผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ

งานวิจัยของ ปารีชาติ คุณปลื้ม (2548) เรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 201 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนกี ประกอบด้วยหลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะ

งานวิจัยของ กานสุดา มาษะศิริานนท์ (2546) เรื่อง การนำเสนอระบบการจัดการความรู้ สำหรับองค์การภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการขององค์การเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การเอกชน เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์การเอกชน และเพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การเอกชน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย นักพัฒนารักษาการบุคคลและนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 60 คน และผู้บริหารงานรักษาการบุคคล และงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 21 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การ วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้ เทคโนโลยี บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ ทีมผู้ชำนาญการ 2) ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การเอกชน มี 5 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ มี 5 ขั้นตอนย่อย คือ กำหนดนโยบายในสิ่งที่้องค์การต้องเรียนรู้และประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของบุคลากร ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์

งานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ธรรมชาติความรู้ องค์การความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้การการบริหารความรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์คืออธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยทั้งหมด 49 แห่ง อธิการบดีที่ให้สัมภาษณ์มีทั้งสิ้น 19 คน ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 130 คน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับปรุง

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้าน วิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข

การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ขององค์การในเชิงระบบ (System Learning Organization Model) โดยเห็นว่า การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำให้ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ขยับเคลื่อนต่อไปได้ โดยการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การนำกระบวนการ การดำเนินงาน วิธีการ ที่มุ่งให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และเสริมสร้างในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ โดยมีผู้ศึกษาการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่

มาร์ควาด (Marquardt, 2002) ได้ศึกษาการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย ร่วมกันปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ การร่วมพลังขยับเคลื่อน ความเปลี่ยนแปลง ที่มาจากผู้นำและบุคลากรในองค์การ การทำความสำเร็จขององค์การในการเรียนรู้ของทุกฝ่าย ต้องเป็นองค์การที่น่าตื่นเต้น สนุกสนาน และเต็มไปด้วยความสำเร็จ สามารถดึงดูดผู้คนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นก็ยิ่งจะทำให้้องค์การมีการเรียนรู้ มีผลผลิตและประสบความสำเร็จมากขึ้น

2) ทำให้เกิดการฉีกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างแรงศรัทธาที่เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ โดยต้องอาศัยบุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้อย่างแท้จริงที่

3) เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินกิจการขององค์การ หมายถึง การมีผู้นำที่คิดสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความตระหนัก ความผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกันของบุคลากร การสร้างความชัดเจนรวมถึงความหมายและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับการดำเนินกิจการที่ดีขึ้น จนเป็นสิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

4) ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ หมายถึง การเสริมสร้างโดยบุคลากรในองค์การให้ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการที่เป็นระบบ ของการทำงานที่

5) ประเมินความสามารถขององค์กร หมายถึง การวินิจฉัยหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่มีความสำคัญขององค์กร การประเมินอย่างไม่เป็นทางการ การตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบโดยละเอียด

6) สื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด การสร้างเป้าหมายเดียวกัน การมีความกระตือรือร้นและให้การสนับสนุนในวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร

7) ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การเสริมสร้างกำลังก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ โดยการปฏิรูปวัฒนธรรมขององค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร

8) กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วองค์กร หมายถึง การเรียนรู้แบบก้าวกระโดดโดยอาศัยกลยุทธ์และกลวิธีในการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างทั่วทั้งองค์กร โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมและให้เวลาในการเรียนรู้ การพัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทน การตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล การจัดการประชุมหรือสังสรรค์กันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนรวบรวม และการแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานกิจการด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในทุกส่วนขององค์กรให้อิสระและกระตุ้นให้บุคลากรใช้การเรียนรู้ทั้งจากภายนอก และภายในองค์กรอย่างอิสระ ตลอดจนให้รางวัลแก่ผู้ที่นำแนวคิดของผู้อื่นไปประยุกต์ใช้ และผู้ที่สร้างแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วยตนเอง

9) มีโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว หมายถึง การเสริมสร้างให้บุคลากรเรียนรู้โครงสร้างองค์กร การพัฒนาพลังแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การสร้างพลังความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยงเป็นสิ่งหล่อเลี้ยงกระบวนการเรียนรู้ การเสริมสร้างการปฏิรูปองค์กร โดยการปรับจุดสนใจใหม่ การกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง การเสริมสร้างความคล่องตัว และการผูกมัด หรือการเชื่อมกิจกรรมการทำงานทุกอย่างเข้าด้วยกันให้เป็นหนึ่งเดียว

10) ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรก ๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งคือ ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ในระยะยาว โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกคนและทุกทีม การสร้างวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ การที่ผู้นำจะต้องสามารถบอกถึงวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การที่ผู้นำต้องมีส่วนร่วม

11) สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ หมายถึง การให้การยอมรับ การเลื่อนตำแหน่งหรือ การให้รางวัลจูงใจในลักษณะต่าง ๆ โดยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้องอาศัยความพยายามอย่างมาก การสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ ก็เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเฉลิมฉลองความสำเร็จเป็นระยะ ๆ โดยองค์กรจะต้องให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งบุคลากรอาจหมดกำลังใจไปได้ถ้าหากองค์กรไม่มีเป้าหมายระยะสั้น

12) วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพยายามกำหนดนิยามของปัจจัยสำคัญ ๆ และการวัดผลปัจจัยเหล่านั้นเมื่อองค์กรเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วยประเด็นหัวข้อ ต่าง ๆ เช่น การมุ่งวัดที่ปัจจัยภายในหรือภายนอก การกำหนดระดับความเฉพาะเจาะจงไว้ที่ตรงไหน และการใช้การวัดตามมาตรฐานหรือวัดตามความเหมาะสม

13) ปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงการเรียนรู้อยู่เสมอในการพัฒนา การปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการรับรู้ว่าความรู้นั้นมีมากมายไม่มีสิ้นสุดและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

14) ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การที่ทุกคนในทุกระดับชั้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ การเสนอความคิด และผลักดันแนวความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงให้มากที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ ส่วนหน้าที่ขององค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้

15) ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายใช้กิจการทั้งหมดขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถเจาะลึกเข้าไปในแหล่งความรู้และความคิดที่มีศักยภาพทั้งหมดได้ โดยให้ผู้ที่มีส่วนร่วมทั้งหมดได้ประโยชน์จากความรู้ความคิดนั้นด้วย โดยบุคคลเหล่านี้สามารถให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ในด้านการวิเคราะห์ความต้องการการกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ การออกแบบรูปแบบการเรียนรู้ และในการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกิจการ

16) แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ดีที่สุด หมายถึง การที่องค์กรเสริมสร้างความสำคัญของเทคโนโลยีให้เป็นที่ส่งผลต่อคุณภาพ และปริมาณของการเรียนรู้ได้ เนื่องจากสามารถเพิ่มความเร็วในการไหลเวียนของข้อมูล และทำให้องค์กรจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น โดยบุคลากรจำนวนมากสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อหาข้อมูลได้ รวมทั้งทำให้การเรียนรู้ขององค์กรมีความน่าสนใจมากขึ้น

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 3 ประการ ดังนี้

1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ คือการที่จะให้บุคลากรองค์การก้าวหน้าทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น บุคลากรต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครูใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการเรียนรู้กับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ สร้างและทดสอบสมมติฐาน มีทักษะในการวินิจฉัย ใช้ญาณหยั่งรู้ได้ดี

2) สร้างความยืดหยุ่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ด้วยพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณ การฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์การดีเด่นได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน เปิดโอกาสให้มีโอกาสการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน หรือภายในหน่วยงาน กระบวนการวิเคราะห์ขององค์การ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิด ทบทวน ความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุน กิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์การ การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์การก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิด ทำอย่างเป็นระบบ การที่บุคลากรขององค์การคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบเห็นความเกี่ยวข้องกับข้อสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์การ เห็นเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

ศิริมา ธานานมิตร (2546) ได้ศึกษาการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปได้ว่าในสถานศึกษาได้ใช้กระบวนการห้าประการของเซนเก้ (Senge) จนทำให้สถานศึกษามีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในอันดับสูงสุด คือ

1) กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การและแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติงานสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นหลักการของวินัยแห่งความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การประกาศชัดถึงภาพในใจขององค์การทุกคน ผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสังคม ได้รับรู้ว่าองค์การนั้นมีทิศทางเช่นไร อีกทั้งเพื่อตอบสนองของวัตถุประสงค์ของการ

2) กระบวนการสานวิสัยทัศน์โดยการสร้างช่องทางสื่อสารและกระจายอำนาจ เพื่อให้ทุกคนที่อยู่ในองค์กรได้เข้าใจเป้าประสงค์ของการดำเนินการขององค์กร และมีส่วนร่วมในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทของตนที่ต้องกระทำเพื่อวิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นอย่างจริงจัง เป็นแนวทางที่สะท้อนถึงหลักการของวินัยเรื่องการมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือการสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ผลงานของบุคลากรแต่ละคน แต่ละแผนกมีส่วนหล่อเลี้ยงความสำเร็จของงานในภาพรวมอย่างมาก กล่าวคือ ความเข้มแข็งในด้านการเรียนรู้การเสนอทั้งด้านวิชาการ หรือด้านจริยธรรม ล้วนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในตัวนักเรียน จนเกิดเป็นเป้าหมายของแผนพัฒนาสถานศึกษาที่ปรับปรุงระบบการจัดการการศึกษาให้พร้อมต่อการประกันคุณภาพการศึกษาทำให้สถานศึกษาสามารถผลิตเยาวชนที่มีคุณภาพ เพื่อจะทำให้ชื่อเสียงของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับ และก่อให้เกิดรายได้ให้แก่สถานศึกษา ครูและบุคลากร ในทางกลับกันครูและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบแทนคืนกลับในของรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการ และรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ แนวทางการประสานวิสัยทัศน์ที่ถูกนำมาใช้นั้นทำโดยการดึงทุกฝ่ายให้ช่วยกันสร้างและกำหนดบทบาทในระดับฝ่าย หรือแผนก เพื่อเป็นแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นทิศทางการปฏิบัติงานที่มีขอบเขต มีบทบาท มีอำนาจที่ชัดเจน การแปลงเงื่อนไขความต้องการเพื่อปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

3) กระบวนการปลูกฝังความคิดด้านพัฒนาองค์กรและตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เป็นการดำเนินงานภายใต้วินัยของการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการกระตุ้นการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ผู้ใดยึดติดในรูปแบบความคิดเดิม ๆ หรือเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนเพิ่มเติมความรู้ในระดับที่สูงขึ้น ลึกซึ้ง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา การส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมสัมมนา จากนั้นนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาถ่ายทอดให้แก่ทีมงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือบริหารโครงการ ตลอดจนสร้างกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย มีกลยุทธ์การบริหารทีมงานด้วยภาวะผู้นำร่วม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนนำความรู้ ความสามารถที่คนมีอยู่มาใช้ อีกทั้งก่อให้เกิดการตื่นตัวต่อการปรับปรุงความรู้ ความสามารถ และทักษะอยู่เสมอ กระบวนการดังกล่าวจะเกิดประสิทธิผลมากหากเกิดจากการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Tension)

4) กระบวนการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์กร

5) กระบวนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อในการทำงาน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คำนึงถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จึงกำหนดโครงสร้างการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการต่าง ๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์กลยุทธ์ การวางแผนงาน การดำเนินงาน และการประเมินผลงานต่าง ๆ เช่น การตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา รับผิดชอบในระดับงานที่แตกต่างกัน อันประกอบไปด้วยคณะกรรมการสาระความรู้ต่าง ๆ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรของฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการอำนวยการ การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ก่อให้เกิดการจัดระเบียบของทิศทางการทำงาน ทำให้เกิดการรวมพลังความคิด พลังแห่งการกระทำ พลังแห่งความมุ่งมั่น ซึ่งจะส่งผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า และมีการสนับสนุนให้ทีมงานทุกคนทำงานร่วมกัน อันเกิดมีความแตกต่างทางความคิด ให้พิจารณาว่าเป็นข้อดี จากนั้นสังเคราะห์ความคิดทั้งหลายให้ตกผลึกเป็นความคิดที่มีผลในทางสร้างสรรค์ ด้วยกระบวนการเปิดกว้างทางความคิด และยอมรับในศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนทุกคน

กล่าวโดยสรุป การที่คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การนำกระบวนการ การดำเนินงาน วิธีการ ที่มุ่งให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องในการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำกระบวนการ การดำเนินงาน วิธีการ เข้ามาเป็นตัวสาระต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถนำมาเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2544) ได้กล่าวถึง แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม ของเดมิง TQM (Total Quality Management) การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม วิธีการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพเป็นหลัก โดยที่สมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ รวมตลอดถึงการสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกทุกคนขององค์กรและสังคมด้วย การยึดการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือคุณภาพ เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการหรือตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของ TQM เมื่อความต้องการของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับหรือตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้เลย โดยใช้กระบวนการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) นี้เองที่เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งของระบบ TQM (Total Quality Management)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานแบบ TQM เป็นการดำเนินงานตามภารกิจ 4 ขั้นตอนอย่างเป็นระบบหรือเป็นวงจรเรียก “Deming Cycle” เนื่องจาก Demming เป็นนักวิชาการรุ่นบุกเบิกที่นำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM ไปเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นอธิบายขั้นตอนไว้ดังนี้

1. จัดทำและวางแผน (Plan)

1) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดแนวทางควบคุม(control items) ซึ่งตามปกติได้แก่ Quality , Cost , Delivery , Safety , Moral , Environment (Q-C-D-S-M-E)

2) กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละแนวทาง

3) กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ปฏิบัติตามแผน (Do)

1) หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วยการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง

- 2) ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด
 - 3) เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม
3. ติดตามประเมินผล (Check)
- 1) ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการทำงานหรือไม่
 - 2) ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่
 - 3) ตรวจสอบว่าค่าผลลัพธ์ตามหัวข้อควบคุมได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่
4. กำหนดมาตรฐานการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act)
- 1) ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน ก็หามาตรการแก้ไข
 - 2) ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอ เพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก
- 3) ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารกำหนดมาตรฐานการทำงานในบางตำรา เรียกว่ากระบวนการบริหาร TQM นี้ว่าวงจรการบริหารและการจัดการ

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล และคณะ (2543) ได้กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง Continuous Quality Improvement (CQI) CQI คือ อาจแปลเป็นไทยว่า การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพอย่างไม่สิ้นสุด ไม่หยุดยั้ง ความหมายตรงตัวคือความพยายามที่จะทำให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ไป ไม่พึงพอใจกับคุณภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนปรัชญาที่แฝงควบคู่ไปด้วยคือการมุ่งตอบสนองของความต้องการของผู้รับบริการโดยการปรับปรุงกระบวนการทำงาน คำว่า CQI มักจะถูกใช้ควบคู่ไปกับ TQM (Total Quality Management) เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการเพื่อตอบสนองของความต้องการของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยการประสานพลังของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทั้งหมดองค์กร

Canadian Council for Health Services Accreditation ได้รับเอา CQI เป็นปรัชญาพื้นฐานสำหรับการรับรองคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทบทวนความหมายของ TQM/CQI จากเอกสารต่าง ๆ ร่วมกับข้อคิดที่ได้จากการทำงานในโครงการ เป็นปรัชญาและระบบการบริหารซึ่งผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหาร ผู้ประกอบวิชาชีพ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ของการดูแลรักษาผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง เป็นการประยุกต์วิธีการทางสถิติ และเครื่องมือของกระบวนการกลุ่ม เพื่อลดความสูญเปล่า ความซ้ำซ้อน และความซับซ้อนที่ไม่จำเป็น โดยมีเป้าหมายคือตอบสนองหรือทำให้เกินกว่าความต้องการและความคาดหวังของผู้ป่วย ผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้ส่งมอบสินค้า และชุมชน

คำจำกัดความ TQM/CQI “เป็นการระดมทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรมาช่วยกันพัฒนาระบบ/กรรมวิธีทำงาน เพื่อตอบสนองของความต้องการของผู้ป่วยและผู้รับบริการ ทำให้เกิดการเรียนรู้/

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2552) ได้จำแนกให้เห็นระบบพัฒนาให้ครบเป็นองค์รวม ของโรงพยาบาลให้สามารถได้รับการรับรองคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. บันไดสามขั้นสู่ Hospital Accreditation (HA) บันไดสามขั้น HA ช่วยชี้แนะให้โรงพยาบาลมีจังหวะก้าวของการพัฒนาที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อม และเกิดการเรียนรู้เป็นลำดับขั้นโดยเริ่มจากขั้นเตรียมความพร้อมคือการที่หัวหน้าหน่วยงานพาเรียนรู้แนวคิดคุณภาพพื้นฐาน และพัฒนาต่อเนื่องไปเป็นลำดับจนสามารถได้รับการรับรอง Hospital Accreditation ตามมาตรฐานโรงพยาบาล การพัฒนาในและขั้นถือว่าการสะสมความรู้ และต้องนำความรู้จากบันไดขั้นต้น ๆ ตั้งแต่ขั้นเตรียมความพร้อมมาใช้อยู่ตลอดเวลา

บันไดขั้นที่หนึ่ง HA เป็นการเรียนรู้จากสิ่งรอบตัวที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น ผู้ป่วย เวชระเบียน เรียนรู้จากเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ตั้งแต่ความรุนแรงไม่มาก เช่น คำร้องเรียนของผู้รับบริการ เหตุการณ์ที่มีความรุนแรงมากขึ้น เช่น ภาวะแทรกซ้อน จนถึงเหตุการณ์ที่รุนแรงที่สุดคือการเสียชีวิตของผู้ป่วย เรียนรู้จากการทบทวนปัญหาในระบบต่าง ๆ เช่น การไต่ถาม การติดเชื้ในโรงพยาบาล การเรียนรู้ทั้งหลายเหล่านี้ควรส่งผลให้เกิดความเข้าใจในจุดอ่อนของระบบ และนำไปสู่การปรับปรุงระบบให้รับกุมยิ่งขึ้น

บันไดขั้นที่สองสู่ HA เป็นการเรียนรู้จากการวิเคราะห์ระบบงานของหน่วยงานและระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง สรุปลงเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งนำมากำหนดเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือระบบงานวิเคราะห์กระบวนการสำคัญหรือกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อเรียนรู้เป้าหมาย คุณค่า ความคาดหวัง ตลอดจนความเสี่ยงของแต่ละกระบวนการและนำมาออกแบบระบบงานอย่างเหมาะสม มีการพัฒนาในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อน และมีการติดตามการบรรลุเป้าหมายสำคัญ

บันไดขั้นที่สามสู่ HA เป็นการเรียนรู้ที่จะพัฒนาระบบงานทุกส่วนต่อยอดจากบันไดขั้นที่สองอย่างเชื่อมโยงกัน โดยใช้มาตรฐานเป็นแนวทางสามารถแสดงให้เห็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นของผลลัพธ์ที่สำคัญ และวางพื้นฐานสู่การมีวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมความปลอดภัย และวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บันไดสามขั้นเป็นเพียงแบบจำลอง เพื่อให้เกิดจุดเน้นในการพัฒนาและถ่ายทอดการประเมิน ในความเป็นจริงแล้วไม่อาจแยกการพัฒนาออกเป็นส่วน ๆ แต่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป และอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพัฒนาในระดับสูงขึ้นไป ก็ยังต้องทำกิจกรรมที่ระบุไว้ในบันไดขั้นต้น ๆ

2. พื้นที่การพัฒนา 4 วง ในระบบที่ซับซ้อน หน่วยบริการที่มีขนาดเล็ก การใช้หลักผู้ป่วยหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ก็สามารถก่อให้เกิดคุณค่าต่อผู้รับบริการที่ครอบคลุมได้ แต่ในระบบที่ซับซ้อน หรือองค์กรขนาดใหญ่ มีเขตแดนของการพัฒนาที่ต้องพิจารณาหลายมิติ จึงจะสามารถสร้างความมั่นใจจะไม่มีจุดอ่อนหลงเหลืออยู่ในกระบวนการต่าง ๆ

เขตแดนลักษณะที่ 1 คือ การจำแนกตามหน่วยงาน ลักษณะบริการ หรือสาขาที่ให้บริการ ซึ่งจะมีความชัดเจนตามโครงสร้างองค์กรมากที่สุด เช่น หน่วยฉุกเฉิน หอผู้ป่วย ห้องยา การเงิน และจุดเน้นของการพัฒนาอย่างเป็นระบบตั้งแต่บันไดขั้นที่สองสู่ HA

เขตแดนลักษณะที่ 2 คือ การจำแนกตามระบบงาน ระบบงานหลักของโรงพยาบาลคือระบบการดูแลผู้ป่วย โดยมีระบบหลักต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการดูแลผู้ป่วย ทั้งระบบทางด้านการบริหาร เช่น ระบบทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศ ระบบบริหารสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย และระบบสนับสนุนการดูแลผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบยา ระบบควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล ระบบกำกับดูแลวิชาชีพ ระบบเหล่านี้จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ตามเป้าหมายของระบบ มักจะมีทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และประสานงานของแต่ละระบบโดยเฉพาะ

เขตแดนลักษณะที่ 3 คือ การจำแนกตามกลุ่มผู้ป่วย หรือกลุ่มประชากรทางคลินิก ซึ่งจะมีจำนวนเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับศักยภาพขององค์กร การมองตามกลุ่มผู้ป่วยทำให้เรารับทราบความต้องการ ปัญหาและความเสี่ยงเฉพาะของแต่ละกลุ่มได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้เรามุ่งเน้นผู้ป่วยได้ดียิ่งขึ้น และทำให้ทีมงานพัฒนาคุณภาพในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของตนได้ง่ายขึ้น การตามรอยทางคลินิกหรือการจัดทำแผนภูมิสารสนเทศแห่งคุณค่า(ตามแนวคิด Lean) ทำให้เรามองเห็นความต่อเนื่องของกระบวนการตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุด เข้าไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและระบบงานต่าง ๆ ในสองเขตแดนแรกมากมาย

วงกลมวงนอกสุดคือวงกลมที่แสดงความเป็นองค์รวมขององค์กร เป็นผลรวมของเขตแดนทั้งสามลักษณะข้างต้น ซึ่งควรรวมในลักษณะของ Synergy ทำให้เกิดสมรรถนะใหม่ที่แต่ละส่วนย่อยไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง

3. มิติคุณภาพ ถ้าคุณภาพเป็นเรื่องที่มุมมองหลากหลาย มิติคุณภาพคือการประมวลมุมมองต่าง ๆ ที่เป็นไปได้มาพิจารณาว่าจะเลือกมองจากด้านใดบ้างเปรียบเสมือนกับลูกคำข้าง

กรอบ แสดงถึงการพิจารณามิติคุณภาพของบริการสุขภาพว่าจะช่วยให้ผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพสามารถฟื้นตัวสู่สภาวะมากที่สุด โดยเร็วที่สุด เป็นภาวะของสังคมน้อยที่สุดได้อย่างไร

ตารางที่ 2 กรอบมิติคุณภาพของบริการสุขภาพ

Accessibility	การเข้าถึง	การเข้าถึงบริการเป็นมิติคุณภาพที่มีความสำคัญสำหรับการเจ็บป่วยฉุกเฉินหรือการได้รับการดูแลที่มีความจำเป็น การเข้าไม่ถึงหรือเข้าถึงไม่สะดวกสะท้อนความไม่มีคุณภาพของระบบ
Acceptability	การยอมรับ	การยอมรับเป็นมิติคุณภาพในเชิงผลลัพธ์โดยรวมจากคุณค่าในมุมมองของผู้รับผลงาน สะท้อนออกมาเป็นระดับความพึงพอใจด้านต่าง ๆ
Appropriateness	ความเหมาะสม	ความเหมาะสมเป็นมิติคุณภาพในเชิงกระบวนการอาจมองได้จากมุมมองของวิชาชีพหรือสังคม ความเหมาะสมจากมุมมองของวิชาชีพคือการพิจารณาว่ามีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลหลักฐานทางวิชาการเพียงใด, ความเหมาะสมจากมุมมองของสังคมคือการพิจารณาว่ามีการตัดสินใจกระทำบนพื้นฐานที่วิญญูชนพึงกระทำหรือไม่
Competency	สมรรถนะ	สมรรถนะเป็นมิติคุณภาพที่มีความสำคัญในกรณีที่ต้องให้การดูแลอย่างเร่งด่วน หรือกรณีที่มีการส่งต่ออาจเกิดผลเสียต่อผู้ป่วย
Continuity	ความต่อเนื่อง	ความต่อเนื่องเป็นมิติคุณภาพที่มีความสำคัญสำหรับการดูแลโรคเรื้อรังหรือการดูแลที่ต้องมีการส่งต่อระหว่างสถานบริการ
Coverage	ความครอบคลุม	ความครอบคลุมเป็นมิติคุณภาพที่มีความสำคัญสำหรับ Public health program หรือการพิจารณาการได้รับการบริการที่สำคัญในภาพรวมของกลุ่มประชากรทางคลินิก
Effectiveness	ประสิทธิผล	ประสิทธิผลเป็นมิติคุณภาพเชิงผลลัพธ์ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มผลลัพธ์ที่ต้องการจากบริการสุขภาพ เช่น หาย ใช้การได้ ไม่ตาย ไม่พิการ

Efficiency	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพเป็นมิติคุณภาพที่เปรียบเทียบผลลัพธ์กับปัจจัยนำเข้าซึ่งอาจจะเป็นทรัพยากรประเภทใดก็ได้ รวมทั้งเวลา เป็นประเด็นที่มีความสำคัญในกรณีที่มีความสูญเปล่าในระบบอยู่ในระดับสูง
Equity	ความเท่าเทียม	ความเท่าเทียมเป็นมิติคุณภาพทั้งเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ อาจจะไม่เกี่ยวกับมิติอื่น ๆ แต่จะมองในลักษณะเปรียบเทียบประชากรกลุ่มต่าง ๆ เช่น การได้รับบริการที่จำเป็นในกลุ่มที่มีประกันสุขภาพแตกต่างกัน
Humanized/Holistic	ดูแลด้วยหัวใจ/การดูแลด้วยหัวใจและการดูแลด้วยองค์รวมเป็นมิติคุณภาพขององค์รวม	ดูแลด้วยหัวใจ/การดูแลด้วยหัวใจและการดูแลด้วยองค์รวมเป็นมิติคุณภาพขององค์รวมที่ก้าวไปพ้นจากเทคโนโลยี เป็นมิติที่รับรู้ได้ไม่ยาก แต่อาจจะวัดเป็นตัวเลขนยาก
Responsive/Respect	การตอบสนอง	การตอบสนองเป็นมิติคุณภาพในเชิงกระบวนการว่าตอบสนองต่อสิ่งที่มีผู้รับผลงานให้คุณค่าอย่างไร
Safety	ความปลอดภัย	ความปลอดภัยเป็นมิติคุณภาพทั้งในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ มีความสำคัญในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง
Timeliness	ความทันการ	ความทันการเป็นมิติคุณภาพในเชิงกระบวนการ มีความสำคัญในกรณีที่ต้องการได้รับการดูแลฉุกเฉินหรือเร่งด่วน หรือในกรณีที่เวลาที่แตกต่างกันทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

ที่มา : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2552

4. ไตรภูมิของการพัฒนาคุณภาพ ไตรภูมิ แปลว่า แดนสาม เป็นความเชื่อตามวัฒนธรรมตะวันออกว่ามนุษย์เวไนยสัตว์ทั้งหลายจะต้องเวียนว่ายตายเกิดในไตรภูมินี้ จนกว่าจะสำเร็จมรรคผล แดนทั้งสามนั้นได้แก่ กามภูมิ รูปภูมิ และอรุภูมิ

1) กามภูมิ คือ ภูมิอันเป็นที่ตั้งแห่งความใคร่ ประกอบด้วยทุกติภูมิหรืออบายภูมิและสุคติภูมิ

2) รูปภูมิ คือ ภูมิอันเป็นที่สถิตของพระพรหม

3) อรุภูมิ คือ ภูมิอันเป็นที่สถิตของพระพรหมระดับสูงที่ไม่มีรูปปรากฏ

ไตรภูมิในการพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ Safety , Standards & Pursue for Excellence , Spirituality เป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการสุขภาพต้องรู้จักและท่องไปอย่างซ้ำของในสามแดนนี้อย่างดี

1) Safety เป็นการพัฒนาเพื่อป้องกันความเสี่ยงและเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ เพื่อเป้าหมายความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย

2) Standards & Pursue for Excellence เป็นการใช้มาตรฐานเพื่อวางระบบงาน (โดยไม่ติดรูปแบบ) และมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (เปรียบได้กับรูปภูมิ)

3) Spirituality เป็นการก้าวพ้นจากระบบที่ชัดเจนตายตัว ไปสู่การพัฒนาที่เป็นเรื่องนามธรรม เช่น การดูแลด้วยหัวใจ องค์การที่มีชีวิต สิ่งแวดล้อมเพื่อการเยียวยา (เปรียบได้กับรูปภูมิ)

Safety เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อศรัทธา ความไว้วางใจจากสังคม และป้องกันและความขัดแย้งระหว่างผู้รับบริการกับผู้ให้บริการ

Standard เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อองค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน

Spirituality เป็นสิ่งที่ปฏิบัติแล้วเกิดพลังและคุณค่าอันประมาณมิได้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง - จุดอ่อน ภายในองค์กร และ โอกาส - ภัยอุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2) การวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองที่ต่างกัน ดังนี้

ในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ส่วนในองค์กรภาครัฐกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ “ต่อเนื่อง” จากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมี “การทบทวน” โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรต้องเผชิญ และปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลา โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่ระดับสูง (Chief Executive Officer CEO) ในกรณีองค์กรขนาดเล็ก หรือในรูปคณะกรรมการอำนวยการ พร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้างานของหน่วยย่อยอื่น ๆ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่

มงคล เลิศดำรงวงศ์ (2549) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ในโรงพยาบาลอาจมีลักษณะดังนี้ 1)การถูกทำร้ายหรือการบาดเจ็บ 2)เหตุร้าย 3)การคุกคาม 4)ความไม่แน่นอน 5)การเปิดเผย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลได้แก่ ความสูญเสียที่เกิดกับผู้ป่วยและผู้ให้บริการ การเสื่อมเสีย ชื่อเสียง การสูญเสียรายได้ การสูญเสียหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน การบาดเจ็บหรืออันตรายต่อเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล การทำลายสิ่งแวดล้อม ภาวะในการขาดใช้ค่าเสียหาย ดังนั้นเราต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จุดมุ่งหมายของการบริหารความเสี่ยงคือ การรับรู้และการจำกัดความเสี่ยง ซึ่งการบริหารความเสี่ยงอาจทำได้ 2 แนวทาง คือ การควบคุมความเสี่ยง (Risk control) และการบริหารเงินชดเชยความสูญเสีย (Risk Financing)

การควบคุมและป้องกันการติดเชื้อ คำจำกัดความของโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล คือ โรคติดเชื้อที่เกิดจากการได้รับเชื้อขณะที่ผู้ป่วยได้รับการตรวจและ/ หรือได้รับการรักษาในโรงพยาบาล อาการของผู้ป่วยอาจเกิดขึ้นขณะอยู่ในโรงพยาบาลทำให้ความเจ็บป่วยมากขึ้น อัตราตายเพิ่มขึ้น อยู่โรงพยาบาลนานขึ้น เสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นบุคคลากรได้รับเชื้อ การแพร่กระจายของเชื้อเข้าสู่ชุมชน แหล่งของเชื้อก่อโรคติดเชื้อในโรงพยาบาลอาจมาจากเชื้อโรคภายในตัวผู้ป่วย (40-60%) การแพร่เชื้อระหว่างคนต่อคน คนต่อสิ่งแวดล้อม (25-40%)หรือแหล่งอื่น ๆ โปรแกรมการควบคุมการติดเชื้อ ได้แก่ 1)การเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล 2)การแยกและระมัดระวังมิให้เชื้อแพร่กระจาย 3)การทำลายเชื้อและการทำให้ปราศจากเชื้อ 4)การดูแลผู้ป่วย 5)การดูแลสุขภาพเจ้าหน้าที่ 6)การให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ 7)การตรวจทางห้องปฏิบัติการ 8)การควบคุมสิ่งแวดล้อม 9)การประสานงานกับหน่วยงานในสาธารณสุขชุมชน 10)การวิจัย

การประกันคุณภาพบริการด้านการป้องกัน และควบคุมการติดเชื้อในสถานบริการสาธารณสุข คุณลักษณะของบริการ/สินค้าที่มีคุณภาพคือความถูกต้อง ถูกใจ ถูกเงิน คุณภาพคือบริการ/ผลงาน/สินค้าที่มีมาตรฐาน (Standard) ที่กำหนดไว้เพื่อตรวจสอบหรือ

การบริหารความเสี่ยงกับการประกันคุณภาพ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้น ได้แก่ การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการกับความเสี่ยง และการประเมินระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) ได้แก่ การมีโครงสร้างร่วม มีเป้าหมายร่วม มีกิจกรรมที่ครอบคลุมกว้างขวางทั้งการรายงาน การสะท้อนข้อมูล การจัดทำฐานข้อมูลกิจกรรมของคณะกรรมการ การฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ การสนับสนุนของผู้ประกอบวิชาชีพ การบริหารความเสี่ยงกับการประกันคุณภาพเป็นระบบที่เสริมกันและกัน แม้ว่าจะมีขอบเขตไม่เหมือนกัน แต่มีจุดร่วมอยู่ส่วนหนึ่ง ได้แก่ 1) เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ติดตามระดับการเกิดปัญหา 2) เน้นที่ความปลอดภัยของผู้ป่วย 3) คำนึงถึงคุณภาพความทันต่อเวลา ความคุ้มค่าการใช้ทรัพยากร 4) การสื่อสารและความร่วมมือระหว่างกิจกรรมทางการบริหารและกิจกรรมทางคลินิก 5) เน้นการศึกษาต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่

กฎหมายวิชาชีพในปัจจุบันกับบุคลากรสาธารณสุข ความแตกต่างระหว่างอาชีพกับวิชาชีพ เหตุผลที่ต้องมีสภาวิชาชีพต่าง ๆ ความแตกต่างระหว่างคดีอาญาและคดีแพ่ง คดีแพ่งยอมความได้ คดีอาญาโดยปกติยอมความไม่ได้ แต่บางกรณียอมความได้ เช่น คดีหมิ่นประมาท คดียกยอกทรัพย์ฯ งานทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขกำลังถูกทำให้เป็นเรื่องการค้ามากขึ้น จึงมีโอกาเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องมากขึ้น ถ้าเป็นบุคลากรของรัฐจะได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติความผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ.2539

การค้นหาคำความเสี่ยง / วิเคราะห์และแก้ไขความเสี่ยงในหน่วยงาน การค้นหาคำเสี่ยงในหน่วยงาน ทำได้โดยศึกษาจากอดีตและปัจจุบัน เช่น ศึกษาจากระบบบันทึกข้อมูลและประสบการณ์ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ ขาดการสื่อสารหรือประสานงานกับสหสาขาวิชาชีพ บุคลากรปฏิบัติงานลัดชั้นตอน เป็นต้น การประเมินและการวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องประเมินทั้งความรุนแรงมากน้อยเพียงใด นำหนักความถี่ที่เกิด เพื่อกำหนดความสำคัญก่อนหลัง การวิเคราะห์สาเหตุต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ได้มากที่สุด จัดหมวดหมู่ปัญหา วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผล ส่วนการกำหนดแนวทางแก้ไขต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุง กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาตามสาเหตุ กำหนดแนวทางปฏิบัติ ทำคู่มือ กำหนดให้ชัดเจนว่าใครทำอะไร อย่างไร เมื่อไร นำตัวชี้วัดที่กำหนดไว้มาใช้ การประเมินผลควรมีการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงของหน่วยงาน การประเมินประสิทธิภาพของวิธีการจัดการความเสี่ยง ประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตรวจสอบความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญกับการเกิดอุบัติเหตุซ้ำอีกทั้งที่มีมาตรการป้องกัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2551) ได้รวบรวมเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยประกอบไปด้วย ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินการประเมินตนเองขององค์กรคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัลยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถและผลลัพธ์ขององค์กร
- 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ
- 3) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในเรื่อง

- 1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- 2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ มาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่ผลมีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นพื้นฐานในการนำผลการดำเนินการที่สำคัญและความต้องการด้านการปฏิบัติการมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่

การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูงทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรทำให้มั่นใจว่ามีการจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มินวัตกรรม สร้างความรู้และขีดความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน ค่านิยมและกลยุทธ์ ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ นวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารขององค์กร ท้ายที่สุด คณะกรรมการบริหารมาภิบาล ควรมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และการมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ เนื่องจากผู้รับบริการขององค์กรเป็นผู้ตัดสินใจผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางที่ผู้รับบริการเข้าถึงองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ผู้รับบริการใหม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความนิยมของผู้รับบริการ การกล่าวถึงในทางที่ดี การรักษาผู้รับบริการไว้ และความภักดี รวมทั้งการขยายธุรกิจ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของผู้รับบริการและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของผู้รับบริการอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจความเชื่อมั่น และความภักดีของผู้รับบริการ

ความเป็นเลิศมุ่งเน้นผู้รับบริการมีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด การมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองของผู้รับบริการ และเป็นส่วนสำคัญในความ เป็นเลิศมุ่งเน้นผู้รับบริการ ยิ่งกว่านั้นความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และความผิดพลาดเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาผู้รับบริการและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้น อาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่ หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ผู้รับบริการ การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของผู้รับบริการ การตอบสนองอย่างรวดเร็วหรือความสัมพันธ์พิเศษกับผู้รับบริการ

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้และความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและการเติบโตของธุรกิจ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของผู้รับบริการและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของผู้รับบริการ องค์กรต้องรับฟังเสียงของผู้รับบริการ องค์กรต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ จำเป็นต้องตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสิ่งที่คุณแข่งขันนำเสนอ รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ สภาวะแวดล้อม และตลาด

การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศ องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไป ในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำ
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ

5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแห่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากรและอาสาสมัคร

การวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียงการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลดังนี้

1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่

2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ

3) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

4) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการและลดรอบเวลา

5) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร

6) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน

โอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ ของแต่ละบุคคลมีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อระดับความสำเร็จของบุคลากร ในองค์กรที่อาสาสมัครการเรียนรู้และทักษะของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรนำไปพิจารณาว่าร่วมกันกับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของบุคลากรด้วย องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลโดยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และโอกาสต่าง ๆ ในการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าว อาจรวมถึงการหมุนเวียนภาระงาน และการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น ส่วนการสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นวิธีการฝึกอบรมที่คุ้มค่าและทำให้เกิดความเชื่อมโยงมากขึ้นกับความต้องการและลำดับความสำคัญที่มีต่อองค์กร วิธีการให้การศึกษและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธี รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียม การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลายหลายมากขึ้น

2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย

การให้ความสำคัญกับบุคลากรและลูกค้า ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและลูกค้าทั้งหมดมีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผล การดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 2) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การมีทีมงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตร เป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมทั้งอาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถพิเศษขององค์กรหรือความสามารถในการนำองค์กรกับความเข้มแข็งและความสามารถของลูกค้าที่เสริมซึ่งกันและกันในเรื่องที่เหมือนกัน

ความร่วมมือภายในภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและความเชื่อถือระหว่างกัน ดังนั้นองค์กรและลูกค้าจึงควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ วิธีการที่สื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

ความคล่องตัว องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น อี-บิสซิเนส ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงไปเรื่อย ๆ ในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ หรือที่กำลังเกิดขึ้นของสังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงาน และกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่กระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาในการออกแบบถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Concurrent Engineering เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

การมุ่งเน้นอนาคต ในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด องค์กรต้องมีแนวคิดที่การมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผู้ถือหุ้นสาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนขององค์การจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้าน อี-บิสซิเนส การเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการหรือส่วนตลาด การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบ การบรรลุแผนสี่บทคัดย่อตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความกังวลของสาธารณะ

การจัดการเพื่อนวัตกรรม นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ โปรแกรม กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์การไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญทุกแง่มุมทุกระบบงาน และทุกระบวนการ ผู้นำองค์การจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

ทิสนา แชมมณี (2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการกลุ่ม กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่มุ่งให้ผู้เข้าร่วมทำงานร่วมกัน โดยเน้นกิจกรรม ดังนี้

- 1) มีผู้นำกลุ่ม ซึ่งอาจผลัดเปลี่ยนกัน
- 2) วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการ
- 3) รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนบนพื้นฐานของเหตุผล
- 4) แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ เมื่อมีการปฏิบัติ
- 5) ติดตามผลการปฏิบัติ และปรับปรุง
- 6) ประเมินผลรวมและชื่นชมในผลงานของคณะ

ภักดี เมฆจำเริญ (2549) ได้กล่าวถึง แนวคิดของเบียร์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด เรื่อง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ได้สรุปไว้เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระดมกำลังและความมุ่งมั่น ด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์กร และแนวทางการแก้ไข ฟังระลึกไว้ว่า คุณสามารถสั่งการให้ทั้งพลังกำลังและความมุ่งมั่นเกิดขึ้นตามที่คุณสั่งได้

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า จะจัดการและบริหารองค์กรอย่างไร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่สามารถแข่งขันกับใครต่อใครได้แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 ระบุตัวผู้นำ คุณต้องการคนที่ดีที่สุดมาร่วมงานในทุก ๆ ระดับ

ขั้นตอนที่ 4 มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม อย่าตกไปอยู่ในสถานการณ์ที่กิจกรรมทุก ๆ อย่าง

ขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก แล้วให้มันกระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน คุณจะสามารเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยรวมทั้งหมดได้

ขั้นตอนที่ 6 การสถาปนาความสำเร็จโดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ ระบบและโครงสร้าง ที่สำคัญก็คืออย่าลืมนโยบายการวัดการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ด้วย

ขั้นตอนที่ 7 ติดตาม และปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ถึงระลึกไว้เสมอว่า คนอาจจะลาออก

ช่วงโชติ พันธุเวช (2549) ได้กล่าวถึง แนวคิดการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) กระบวนการผลิตทางการศึกษา หมายถึง การจัดการกระบวนการการเรียนและการสอนที่ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด เพื่อให้ผู้ศึกษาได้รับการพัฒนาและปรับปรุงทางด้านความรู้ บุคลิกภาพ ความคิด ทักษะ ทศนคติ ประสบการณ์ และสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้เป็นบุคคลากรที่สมบูรณ์ หรือเก่ง ดี และมีความสุข จึงมีความหมายและสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพขององค์กรและ การพัฒนาคุณภาพของบุคคล

2) กระบวนการพัฒนาบุคคลากร เป็นส่วนสำคัญของารสร้างคนให้เป็นบุคคลากรที่สมบูรณ์ทั้งกาย วาจา (มีบุคลิกภาพดี) และพัฒนาจิตใจ ให้มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้บุคคลากรดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีความสุข

3) กระบวนการบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ถือเป็นพันธกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะต้องทำการบูรณาการ เชื่อมโยง และดำเนินการควบคู่ไปพร้อม ๆ กับกระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวิจัย เนื่องจากผลจากการจัดการเรียนรู้ และการวิจัย จะนำไปสู่การให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และสังคมให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2551) ได้ทำการศึกษา กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ Organization Development (OD) การพัฒนาองค์การเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกัน เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ

ปัจจุบันผู้บริหาร นักพัฒนาบุคลากรหลายคนสงสัยว่า OD นั้นมีความหมายแตกต่างไปจาก HRD OD เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมา เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุคของการแข่งขันดั่งนั้นองค์การต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นให้คนในองค์การเกิดการปรับปรุง และการพัฒนาในขีดความสามารถของตน ทั้งนี้แนวคิดของ OD จะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มิใช่การหยุดนิ่งอยู่กับที่ และหลายครั้งที่การทำ OD ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของ “คน” ในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ ทำให้ผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วม ขาดการผลักดันในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในองค์การอย่างจริงจัง ซึ่งบุคคลที่จะทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและเห็นความสำคัญของเครื่องมือ OD ก็คือ นักพัฒนาบุคลากร ที่จะต้องค้นหาปัญหา(Problem Identification) ที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นหากองค์การไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการคิด และวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์การ เมื่อค้นหาว่าอะไรเป็นประเด็นปัญหาที่ต้องรีบแก้ไขเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการหาแนวร่วมจากผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรทุกคนในองค์การ การจัดทำแผนการสื่อสาร (Communication Plan) จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรเกิดความเข้าใจในเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง นักพัฒนาบุคลากรจะต้องสร้างจิตสำนึกของคนในองค์การก่อนเพื่อให้พวกเขาไม่ต่อต้านและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงระบบงานหรือกระบวนการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ และเมื่อบุคลากรทุกคนตระหนักและเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การโดยไม่ควรลอกเลียนแบบหรือแนวปฏิบัติจากองค์การอื่นโดยเฉพาะองค์การที่ได้ชื่อว่าเป็น Best Practices ที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการนำเครื่องมือ OD มาใช้เพื่อพัฒนาองค์การ และเพื่อให้เครื่องมือที่คิดขึ้นถูกนำมาประยุกต์ใช้งานได้ ข้อพึงระวังก็คือ การให้ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิด และรูปแบบของเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในองค์การ โดยเข้าไปพบเพื่อสอบถามความคิดเห็นหรือการทำแบบสำรวจเพื่อสอบถามถึงแนวคิดในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์การ

ดังนั้น OD จึงเป็นเรื่องของแผนงาน กิจกรรม และระบบงานที่ถูกคิดขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้แผนงานดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการค้นหาปัญหาที่แท้จริงว่าปัจจุบันองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาในเรื่องใด เช่น หากองค์การเผชิญปัญหาว่า

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล และคณะ (2543) ได้กล่าวถึง กระบวนการด้านพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ (Excellence Service Behaviour – ESB) โดยสรุปดังนี้ ESB คือ บริการที่มีคุณภาพต้องประกอบด้วย 2 ส่วน คือกิจกรรมบริการ (หรือเทคนิคบริการ) และพฤติกรรมบริการ (service behavior) ซึ่งเป็นรูปแบบของมนุษยสัมพันธ์ (กิริยามารยาท ความกระตือรือร้น ความมีน้ำใจ การพูดจาดีหน้าตาทาง) ที่ผู้ให้บริการแสดงต่อผู้รับบริการตลอดกระบวนการของบริการเนื้อหาทั้งหมดของรายงานตอนนี้นำมาจากรูปแบบ “สู่ความเป็นเลิศในบริการสุขภาพ” Excellence Service Behaviour (พฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ) หรือ “สู่ความเป็นเลิศในการบริการสุขภาพ” เป็นการอบรมเพื่อพัฒนาพฤติกรรมบริการหรือรูปแบบของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ที่ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพึงปฏิบัติต่อผู้มารับบริการ อันจะทำให้ภาพรวมของคุณภาพบริการสุขภาพเป็นไปอย่างสมบูรณ์

พฤติกรรมบริการที่ดีเป็นความคาดหวังของประชาชน ยิ่งประชาชนมีความรู้มากขึ้น ได้รับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น มีกำลังซื้อมากขึ้น ก็ยิ่งมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมบริการมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญสำหรับโรงพยาบาลของรัฐที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านนี้ได้ ระบบการศึกษาวิชาชีพและระบบบริการที่มุ่งเน้นความสำคัญทางด้านเทคนิคบริการโดยละเอียด ความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติทางด้านพฤติกรรมบริการ ทำให้ขาดวิสัยทัศน์ร่วม ขาดมาตรการร่วมที่เหมาะสมสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกัน ต่างคนต่างเอามาตรฐานเฉพาะตนมาใช้ ผลรวมของคุณภาพบริการจึงไม่ประสบผลดีเท่าที่ควร แทนที่ผู้บริการจะพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ป่วย กลับไปสะสมเหตุผล หาคำอธิบาย คำแก้ตัว ที่ร้ายไปกว่านั้น ผู้ให้บริการไม่น้อยที่สะสมเทคนิค ศิลปะ การโต้เถียง การว่ากล่าว กล่าวหาผู้มารับบริการ ทำให้ประชาชนที่มีกำลังซื้อสูงพากันไปใช้บริการในโรงพยาบาลเอกชน มองโรงพยาบาลของรัฐว่าเป็นโรงพยาบาลชั้น 2

สุกัญญา โสวิไลกุล (2547) ได้กล่าวถึง แนวคิดกระบวนการจัดระบบงาน โดยการจัดระบบงานเป็นเทคนิคของการวิเคราะห์ระบบ เนื่องจากองค์การต้องมีระบบงาน เพื่อจะได้ควบคุมงานได้ ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานและเป็นจุดประกายในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การจัดระบบงานจะทำให้เรามีแนวทางและเกณฑ์มาตรฐานในการ

- 1) ศึกษาวัตถุประสงค์ของระบบ ถ้าไม่มีกำหนดขึ้นให้ชัดเจน และแยกแยะส่วนประกอบของระบบที่จะวิเคราะห์ว่า ตัวป้อน ตัวแปร และตัวปลายของระบบประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีระบบย่อย/ระบบใหญ่อย่างไร
- 2) วิเคราะห์และกำหนดลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หน่วยงานนั้นมีโครงสร้างงานลักษณะงานที่รับผิดชอบไว้ชัดเจน
- 3) จัดกลุ่มหรือประเภทของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน
- 4) กำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) วิเคราะห์และกำหนดความเกี่ยวข้องของงาน แต่ละองค์ประกอบให้ต่อเนื่องเชื่อมโยงได้ดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัว
- 6) แสดงมาตรการที่จะใช้ในการประเมินผลประสิทธิภาพงาน
- 7) ศึกษาสภาพแวดล้อม ผลกระทบและข้อจำกัดที่มีต่อการดำเนินงานของระบบ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขหรือจัดการให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) กำหนดแนวทางการบริหารหรือการจัดการเพื่อให้ระบบงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

กิดานันท์ มลิทอง (2548) ได้กล่าวถึง การนำเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษาโดยนำแนวคิด ด้านกระบวนการและทรัพยากร โดยให้ความหมายที่ครอบคลุมในความหมายเดิมในเรื่องของกระบวนการและผลผลิต กระบวนการ เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติหรือกิจกรรมที่มีผลส่งตรงไปยังผลลัพธ์เฉพาะ เช่น ขั้นตอนของระบบการส่งผ่านในการประชุมทางไกล การออกแบบระบบการสอน ฯลฯ ส่วนทรัพยากรเป็นแหล่งสนับสนุน ซึ่งรวมถึงระบบเกื้อหนุนและสิ่งแวดล้อม และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ซึ่งจากขอบเขตและความหมายของเทคโนโลยีการศึกษาทำให้เห็นได้ว่า กระบวนการต่าง ๆ และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องทั้งกระบวนการของการออกแบบและการนำไปสู่ผู้เรียน หากจะอธิบายถึงความหมายตามขอบเขตของเทคโนโลยีการศึกษาด้วยแนวคิดอย่างกว้าง ๆ แล้ว อาจกล่าวได้ว่า เทคโนโลยีการศึกษาเป็นกระบวนการของการบูรณาการอย่างซับซ้อนที่รวมถึงบุคคล เทคนิควิธีการ แนวคิด วัสดุ อุปกรณ์ และองค์การ เพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาการออกแบบ วิธีดำเนินงาน การประเมิน และการจัดการเพื่อการแก้ปัญหา โดยรวมถึงทุกแง่มุมของการเรียนรู้ของมนุษย์ วิธีการแก้ปัญหาของเทคโนโลยีการศึกษาจะอยู่ในทุกรูปแบบของทรัพยากรการเรียนรู้ (Learning Resources) โดยการออกแบบ เลือกลง และใช้ทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ โดยทรัพยากรเหล่านั้นอาจอยู่ในรูปของเนื้อหา บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เทคนิควิธีการ

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2542. อ้างถึงในทศนา แชมมณี, 2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการคิด โดยนำมาประยุกต์เป็นแนวทางในการสอนเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดของผู้เรียน ได้ดังนี้

1) การคิดแบบนักวิเคราะห์ (Analytical) ผู้สอนสามารถช่วยผู้เรียนให้พัฒนาความสามารถในการคิดแบบนี้ได้โดยการฝึกให้ผู้เรียนแสวงหาข้อเท็จจริง (Fact) ดูตรรกะ (Logic) หาทิศทาง (Direction) หาเหตุผล (Reason) และมุ่งแก้ปัญหา (Problem-Solving)

2) การคิดแบบรวบยอด (Conceptual) ผู้สอนสามารถช่วยผู้เรียนให้พัฒนาความสามารถในการคิดแบบนี้ได้โดยการฝึกให้ผู้เรียนคิดวาดภาพในสมอง สร้างความคิดใหม่จากข้อมูลที่ต้องแน่นอน หรือมองข้อมูลในแง่มุมใหม่ และส่งเสริมให้ผู้เรียน กล้าคิด กล้าทำ

3) การคิดแบบโครงสร้าง (Structural Thinking) การฝึกให้ผู้เรียนแยกแยะส่วนประกอบศึกษาส่วนประกอบ และเชื่อมโยงข้อมูล จัดเป็นโครงสร้าง จะทำให้ผู้เรียนมีความคิดอย่างเป็นระบบ สามารถตัดสินใจว่าจะทำอะไรอย่างไร

4) การคิดแบบผู้นำสังคม (Social Thinking) การฝึกให้ผู้เรียนปฏิสัมพันธ์พูดคุยกับผู้อื่น ทำตนเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ฝึกทักษะกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Group Process) และฝึกให้คิด 3 ด้าน ที่เรียกว่า PMI คือ ด้านบวก (Plus) ด้านลบ (Minus) และด้านที่น่าสนใจ (Interesting)

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวถึง กระบวนการการจัดการความรู้ (Knowledge Process) จากการศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้สู่ขั้นต้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการทั้ง 7 ขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์การจำเป็นต้องมี ทำให้องค์การทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเองโดยทั่ว ๆ ไปองค์การสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหา

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์การจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมียู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์การก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียุ่ นั้น องค์การอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้หรือนำความรู้จากภายนอกองค์การมาใช้ นอกจากนี้องค์การอาจจะต้องพิจารณาจำกัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้นหัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์การต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทของรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์การเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้แบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ) หัวข้อ / หัวเรื่อง หน้าที่ / กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มผู้รับบริการ ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับการใช้รู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นรู้นี้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลายการแบ่งจะครอบคลุมรู้นี้มากมาหลาย

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นทางการแล้วองค์การต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ คือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์การนั้นคือ องค์การควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้ป้อนข้อมูล/ความรู้การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้งานค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ดังนั้นองค์การจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ผู้มี 2 ลักษณะ คือ 1) “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล / ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้อำนาจหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply – Based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ ซึ่งโดยทั่วไป มักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล / ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ 2) “Pull”(การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล / ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล / ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand – Based” องค์การควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล / ความรู้

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า “Socialization” ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ

ตารางที่ 3 อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ - ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ - ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ - ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้ - ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)
2. ส่วนร่วม / โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน - ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ - ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
3. ค่านิยม / วัฒนธรรม องค์การ	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันได้ - มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง - บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย - ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจและคณะ ,2547

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การ สิ่งที่ทำทนายก็คือองค์การจะทำอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์การ ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้ 1) ทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team) 2) Innovation & Quality Circles (IQCs) 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP) 4) ระบบพี่เลี้ยง

7) การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์การจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ องค์การจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติหากล้มเหลวก็ไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การด้วย

นิยม ดีส์วส์ดีมิงคูล (2542) ได้กล่าวถึง การนำกระบวนการ 5 ส มาใช้ภายในองค์การ โดย 5 ส เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิตขององค์การ ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และยังช่วยทำให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานมากยิ่งขึ้น กระบวนการ 5 ส ช่วยทำให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการทำงานที่มีระเบียบ มีใจรักสถานที่ทำงาน และมีความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น นำทำงานมากขึ้น กระบวนการ 5 ส ประกอบด้วย

- 1) สะสาง คือ การแยกของที่จำเป็นและไม่จำเป็นออกจากกัน
- 2) สะดวก คือ เมื่อทำ 5 ส สะสาง แล้วต้องจัดระเบียบให้ของเหล่านั้นอยู่ในสภาพที่ หยิบง่าย หยยู้ ดูงามตา ทำให้เกิดความสะดวกในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคือ เร็วและถูกต้อง
- 3) สะอาด คือ การทำความสะอาดโดยรอบบริเวณที่ทำงาน ทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมุ่งเน้นการบำรุงรักษาเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลา
- 4) สุขลักษณะ คือ การทำสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ เมื่อเข้าไปในสถานที่ทำงานแล้วเกิดความสุขกาย สุขใจ ที่จะทำงานไปด้วยความลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีสมาธิ และมีบรรยากาศที่เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 5) สร้างนิสัย คือ การปลูกฝังจิตสำนึกของทุกคนในที่ทำงานให้คำนึงถึงหลักการ 5 ส 4 ตัวแรก คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ ให้คงอยู่ตลอดไปโดยไม่ลืมนี่จะหาวิธีการใหม่ ๆ มาทำให้ที่ทำงานดูทันสมัย นำทำงาน มีประสิทธิภาพที่ดี

เคล็ดลับในการดำเนินกิจกรรม 5 ส

1) ประกาศนโยบายของกลุ่มพื้นที่ 5 ส โดยผู้บริหาร
 2) หัวหน้าพื้นที่เรียกประชุมให้ความรู้ตั้งเวรตรวจพื้นที่
 3) แบ่งพื้นที่รับผิดชอบและทำแผนผังแสดงพื้นที่ที่ติดไว้ให้เด่นชัด โดยยึดผังการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน กำหนดขอบเขตโดยอาจยึดแนวเสาหรือแนวโต๊ะ ภายในที่ทำงาน ทั้งนี้ในแต่ละพื้นที่ควรมีจำนวนเนื้อที่เทียบกับจำนวนคนใกล้เคียงกัน จากนั้นทำการเลือกหัวหน้ากลุ่มพื้นที่ของตนขึ้นมาเพื่อดูแลการดำเนินงานของสมาชิก ที่สำคัญ หัวหน้ากลุ่มพื้นที่และบุคลากรระดับผู้บริหารในพื้นที่จะต้องมีพื้นที่ที่ตัวเองรับผิดชอบด้วย เพื่อเป็นแบบอย่างแก่สมาชิกในกลุ่ม

4) ถ่ายรูปก่อนทำกิจกรรม

5) สำรวจหาข้อบกพร่องเพื่อทำการแก้ไข การสำรวจนี้ทำโดยสมาชิกของพื้นที่เอง พร้อมเขียนแผนดำเนินงาน 5 ส

6) กำหนดวันทำความสะอาดครั้งใหญ่ของพื้นที่ ทุกคนร่วมกันทำความสะอาด เริ่มด้วยการทำสะอาด ตามด้วยสะตวก ต่อเนื่องไปและควรกำหนดระยะเวลาในการทำแต่ละ ส ด้วย แล้วมีการให้บุคลากรในกลุ่มพื้นที่แต่ละกลุ่ม เสนอผลงานว่า ได้ทำอะไรไปบ้าง ปัจจุบันอยู่ขั้นใด และต่อไปจะทำอะไร

7) ตรวจ ติดตามและประเมินผลหลังการทำความสะอาด ให้ข้อเสนอแนะ ทั้งมีการให้รางวัล คณะกรรมการตรวจพื้นที่ 5 ส ควรตรวจทุกเดือน ต่อเนื่องกันไป เพราะถ้าหากทำไม่ต่อเนื่องจะไม่เกิดผล และผู้บริหารสูงสุดจะต้องตรวจพื้นที่เป็นบางครั้ง พร้อมให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุง

8) ตั้งมาตรฐานของพื้นที่

9) ถ่ายรูปหลังทำกิจกรรม

10) ตรวจพื้นที่เพื่อแก้ไข ปรับปรุง โดยสมาชิกของพื้นที่เอง

11) จัดประชุมสมาชิกในพื้นที่อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

12) สรุปผลความคืบหน้าและบันทึกผลการประชุม

13) ประชาสัมพันธ์พื้นที่ ติดรูปก่อนทำ หลังทำ เป็นขั้นตอน

14) วัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

หลักการทำ ส ที่ 1 สะสาง โดยมี 5 คำถามก่อนทำการสะสาง มีดังนี้

1) มีเศษวัสดุและสิ่งของต่าง ๆ เกะกะหรือตกหล่นตามพื้นที่หรือไม่

2) มีการวางอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ บนพื้นบริเวณทำงานหรือไม่

3) มีของที่ไม่จำเป็นปะปนอยู่ในบริเวณที่ทำงานหรือไม่

4) ตู้ ชั้น บนโต๊ะทำงานเต็มไปด้วยของที่ไม่จำเป็น ที่ทำงานคับแคบหรือไม่

5) สถานที่ทำงานไม่เป็นระเบียบ สกปรก เลอะเทอะหรือไม่

สะสาง คือ การพิจารณาสิ่งรอบตัวให้ชัด ระหว่างสิ่งที่จำเป็นกับสิ่งที่ไม่จำเป็น สิ่งที่ไม่จำเป็นต้องทิ้งไปหรือขายไป การสะสางนั้น แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ สสำรวจ-แยก-ขจัด

ขั้นตอนที่ 1 สสำรวจ โดยการมองดูรอบ ๆ ตัว ว่ามีสิ่งของใดที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ต่อไปได้อีกแล้ว เช่น สมุดเก่าที่ใช้หมดแล้วและไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเก็บไว้ ปากกาที่เขียนไม่ติดหรือของที่เสีย ใช้การไม่ได้แล้ว ก็จัดการขจัดออกไปทันที

ขั้นตอนที่ 2 แยก ทำการแยกของที่ต้องการใช้กับของที่ไม่ต้องการใช้ออกจากกัน ตรวจสอบให้รู้ว่าสิ่งของใดที่เป็นของผู้อื่นหรือขององค์การซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องใช้แล้ว ไม่ควรกำจัดทิ้งก่อน เพราะอาจมีผู้ต้องการใช้อยู่ สิ่งที่ดีควรทำ คือ ติดป้ายว่าเป็นของรื้อขจัด ซึ่งข้อความในป้ายควรระบุเหตุผลว่าทำไมจึงถูกกำจัดออกไป รวมทั้งวันที่ติดป้าย วันที่ขจัดออกและผู้ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ขจัด ภายหลังจากช่วงเวลาที่กำหนดในใบ "ของรื้อขจัด" ให้ตรวจดูว่ามีใครแจ้งกลับมาต้องการใช้บ้าง ถ้าไม่มีก็ขจัดได้

หลักการทําสที่ 2 สะดวก

สะดวก คือ การจัดวางสิ่งจำเป็นให้ง่ายต่อการหยิบใช้ กล่าวกันว่าใช้หลัก "สะดวก" นี้ เพื่อกำจัดความสูญเปล่าของเวลาในการค้นหาสิ่งของ วิธีสร้างความสะดวก คือ

- 1) แบ่งหมวดหมู่สิ่งของที่วางหรือเก็บ
- 2) กำหนดจุดวางหรือเก็บ
- 3) ทาสี ตีเส้น แสดงจุดวางสิ่งของแต่ละอย่าง (รวมทั้งทางเดินและที่ว่าง)
- 4) ปิดป้ายบอกชื่อสิ่งของที่วางหรือเก็บ
- 5) วางสิ่งของจากระดับป่าถึงเข่า
- 6) วางสิ่งของที่ใช้บ่อย ๆ ไว้ใกล้ตัว
- 7) ให้ความสำคัญกับการนำสิ่งของต่าง ๆ กลับมาไว้ที่เดิม

วิธีดำเนินการเพื่อขจัด "การค้นหา" ให้หมดสิ้น

- 1) จัดที่วางให้เป็นระเบียบ
- 2) กำหนดที่วางให้แน่ชัด
- 3) ป้ายชื่อแสดงที่วาง
- 4) ของที่วางก็ต้องติดแสดงไว้ด้วย
- 5) ที่วางต่าง ๆ ให้เรียงลงในตาราง
- 6) ตรวจเช็คการติดป้ายการเก็บคืนที่เดิม

ขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อความสะดวก กำหนดไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาการจัดวางสิ่งของในสถานที่ทำงาน ว่ามีการจัดระบบหรือวางอยู่กระจัดกระจาย ในการทำกิจกรรม สะดวกให้จำไว้เสมอว่า ทุกสิ่งทุกอย่างควรอยู่ในที่ของมัน

ขั้นตอนที่ 2 ในการตัดสินใจว่าสิ่งใดจะวางไว้ที่ใด จะต้องพิจารณาว่าของสิ่งนั้นใช้บ่อยแค่ไหน สิ่งที่ใช้บ่อยควรเก็บไว้ใกล้บริเวณทำงาน ส่วนสิ่งที่ถูกใช้ไม่บ่อยนักก็เก็บห่างออกไปจากจุดทำงาน แต่สิ่งเหล่านี้ต้องมีเนื้อที่เก็บที่เหมาะสม และควรมีแผนที่แสดงไว้ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อกันลืมว่าของที่ต้องการเก็บไว้ที่ใด เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ ท่านต้องทำรายการบันทึกสิ่งของพร้อมที่เก็บเป็นบัญชีเก็บไว้ และทำการติดป้ายตามลิ้นชักหรือตู้อย่างชัดเจนว่ามีสิ่งของใด เก็บอยู่ที่ใด

สรุปขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้เกิดความสะดวก

- 1) ของที่ไม่ต้องการให้ทิ้งไป
- 2) จัดวางให้เป็นระเบียบ
- 3) กำหนดที่วางให้ชัดเจน แบ่งเขตวางของ
- 4) มีป้ายชื่อแสดงที่วาง
- 5) มีป้ายชื่อติดที่ของที่จะวาง
- 6) ทำตารางแสดงตำแหน่งที่วาง
- 7) ตรวจสอบเป็นประจำ

หลักการทําส 3 สะอาด

สะอาด คือ การทำความสะอาดทุกซอกทุกมุมของอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องใช้ ให้สะอาด หมดจด กล่าวกันว่า สะอาด คือ พื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ ขั้นตอนการทำทำความสะอาด

- 1) เริ่มต้นที่พื้นที่ กวาด เช็ด ฯลฯ
- 2) กำหนดเส้นแบ่งเขตพื้นที่ให้แน่นอน
- 3) ต้องขจัดต้นเหตุอันเป็นบ่อเกิดแห่งความสกปรกเลอะเทอะ
- 4) ดูความสะอาดลึกเข้าไปถึงจุดเล็ก ๆ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำความสะอาด

- 1) สภาพการทำงานสดชื่น นำทำงาน
- 2) เพิ่มประสิทธิภาพอุปกรณ์
- 3) ยืดอายุการใช้งานของอุปกรณ์
- 4) ลดอัตราของเสีย
- 5) ขจัดความสิ้นเปลืองของทรัพยากร

หลักการทําสที่ 4 สุขลักษณะ

สุขลักษณะ คือ การรักษาที่ทํางานให้สะอาดตา โดยรักษา 3 ส แรกอยู่เสมอ เพราะถ้าทํางานไม่สะอาด ในไม่ช้าท่านก็จะพบว่า สถานที่ทํางานจะกลับมาสกปรกอีก ความพยายามต่าง ๆ ที่ได้ทําก็จะสูญเปล่า วิธีที่จะรักษาไว้ คือ

1) ตั้งระบบการติดตามอย่างต่อเนื่องสำหรับกิจกรรม 5 ส เช่น ทําทารางการทํางานสะอาดและจัดผู้รับผิดชอบ

2) จัดให้มีการแข่งขันการทํากิจกรรม 5ส.ภายในองค์กร เช่น โครงการประกวดพื้นที่ 5 ส เพื่อที่ทํางานและเพื่อนร่วมงานจะได้มีส่วนร่วมในการรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบ ในสถานที่ทํางานมากขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการทําสที่ 4

- 1) สุขภาพที่ดีของบุคลากรทุกคน
- 2) ความภาคภูมิใจในการมีชื่อเสียงซึ่งเป็นผลจากการทําส 5 ส
- 3) สถานที่ทํางานเป็นระเบียบ สะอาด ชวนให้นำทํางาน
- 4) ความปลอดภัยในการทํางาน

หลักการทําสที่ 5 สร้างนิสัย

สร้างนิสัย คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย สที่ 5 นี้ เป็นจุดสำคัญของกิจกรรม 5 ส เนื่องกิจกรรมนี้จะไปได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคนที่นำกิจกรรมไปใช้ ซึ่งความสำเร็จของกิจกรรมเกิดจากทัศนคติที่ดีของบุคลากร หน่วยงานได้นำกิจกรรม 5 ส ไปใช้เพื่อปรับปรุงระบบงานและสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือ ภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน แต่กิจกรรมนี้ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้ดำเนินไปได้ก็คือ หัวหน้าหน่วยงานนั่นเอง สิ่งที่สนับสนุนกิจกรรมได้ คือ

1) ให้ความสำคัญกับการรักษาความสะอาดในส่วนของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2) ท่านต้องปฏิบัติต่อสถานที่ทํางานเสมือนหนึ่งเป็นบ้านหลังที่สอง ดังนั้น จึงต้องทำให้สถานที่ทํางานสะอาดและสะดวกสบายด้วย

3) การที่จะวางตัวให้เหมาะสม โดยการระวังทัศนคติและนิสัยส่วนตัวของตนเองด้วย เพราะบางครั้งอาจทำให้สถานที่ทํางานสกปรกหรือไม่เป็นระเบียบโดยไม่ได้เจตนา

ประโยชน์ของการสร้างนิสัย คือ

- 1) บุคลากรที่มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน
- 2) ภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน
- 3) ความเป็นเลิศ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2545) ได้กล่าวถึง การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ไว้ว่าปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญ และนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การ ธรรมาภิบาลเกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสู่ประชาชน โดยมุ่งให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงาน การลดการควบคุม ให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายสถาบันที่ทำหน้าที่บริหารงานภาครัฐ นอกจากนี้จะต้องกำหนดบทบาทของตนอย่างชัดเจนแล้ว มีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ ต่อแนวทางการใช้อำนาจในการดำเนินงาน ส่วนในองค์การภาคเอกชนก็เช่นเดียวกันที่หันมาให้ความสนใจ ในเรื่องของบรรษัทภิบาล (Corporate Good Governance)

วิธีการและเป้าหมายของการปฏิรูประบบการบริหารของส่วนราชการ จะใช้ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถโดยมีการส่งเสริมบทบาทให้เกิดการทำงานที่ปราศจากการคอร์รัปชัน หรือการไม่นำผลประโยชน์ของสาธารณะมาใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว มีการใช้หลักนิติธรรมในการดำเนินงาน หรือสร้างกรอบในการดำเนินงานเพื่อการดำเนินงานสอดคล้องกับหลักนิติธรรม ลดกฎระเบียบที่มากจนเกินไป ที่เป็นต้นเหตุของการทำงานที่ล่าช้า มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายการดำเนินงานให้ชัดเจนเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส มีกฎ กติกา มารยาทในการบริหารงาน

ความหมายของธรรมาภิบาล ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542)

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้น มาจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม บทบาทของรัฐที่สำคัญนั้น คือรัฐเป็นผู้มีบทบาทในการวางรากฐาน และรักษากฎระเบียบต่าง ๆ การสร้างธรรมาภิบาลของรัฐนั้นจำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีภาวะรับผิดชอบภายใต้

หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวบุคคล

2) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่ สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียมมีกระบวนการตรวจสอบ ความถูกต้องชัดเจนได้

3) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด ร่วม เสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ในด้านต่าง ๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมถึงการร่วม ตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

4) หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้เป็นการสร้าง กลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหา สาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่ แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

5) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิด ประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มี ความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้นจะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย บุคลากรมีความมั่นใจในองค์การว่าสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้องค์การมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมากในเรื่องของความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐก็เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริต คอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง ซึ่งสิ่งจำเป็นในการบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ ได้แก่

1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ คือ บุคคล องค์กร และผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ซึ่งหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ ต้องมีภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เกี่ยวกับการกระทำ กิจกรรม หรือการตัดสินใจใด ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ความรับผิดชอบที่กล่าวมา หมายถึง การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค และตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

2) ความโปร่งใส หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่าง ๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

3) การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ การที่องค์การภาครัฐใช้อำนาจหน้าที่หรือการแสวงหาผลประโยชน์ในทางส่วนตัว เหล่านี้ถือเป็นการทุจริต และการประพฤติมิชอบทั้งต่อองค์การภาครัฐเองและองค์การในภาคเอกชน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิดความโปร่งใส รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉล และเสริมสร้างธรรมาภิบาล

4) การสร้างการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้กับประชาชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบัน การมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดกระบวนการตรวจสอบ และเรียกร้องในกรณีที่เกิดความสงสัยในกระบวนการดำเนินงานของรัฐได้เป็นอย่างดี

5) การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียม และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุงการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิด หรือฝ่าฝืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

6) การตอบสนองที่ทันการ ธรรมชาติของ หมายความว่า การให้การตอบสนองที่ทันการต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในเวลาที่ทันการ

7) ความเห็นชอบร่วมกัน สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ธรรมชาติของจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างให้บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมและขององค์การเป็นหลัก

8) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมชาตินั้น ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่า

9) ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง หลักธรรมชาตินั้นเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์การรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ บุคคลสามารถมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ได้กล่าวถึง กระบวนการการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งเริ่มต้นจากบุคคลที่มีความต้องการจะสื่อความบางอย่าง และจุดมุ่งหมายของการสื่อสารก็คือ การต้องการที่จะให้เกิดผลสำเร็จในการชักจูงใจในตัวผู้รับอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้ต้องการสื่อความจริง ดำเนินการโดยทำการส่งข้อมูลไปให้กับอีกบุคคลหนึ่งที่เป็นผู้รับ ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จะเริ่มต้นจากคนที่มีจุดมุ่งหมายที่จะสื่อความพร้อมกับการมีข้อมูลที่จะสื่อความด้วย การสื่อสารภายในองค์การจะดำเนินไปภายใต้โครงสร้างการบริหารองค์การนั้น ๆ

ทิสนา แคมมณี (2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างค่านิยม กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึก เกิดการยอมรับและเห็นคุณค่าของค่านิยมด้วยตนเอง มีขั้นตอน ดังนี้

1) สังเกต ตระหนักผู้เข้าร่วมพิจารณาการกระทำที่เหมาะสมและการกระทำที่ไม่เหมาะสม รับรู้ความหมาย จำแนกการกระทำที่แตกต่างกันได้

2) ประเมินเชิงเหตุผล ผู้เข้าร่วมใช้กระบวนการกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ วิเคราะห์การกระทำของตัวเองหรือบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าเหมาะสมหรือไม่เพราะเหตุใด

3) กำหนดค่านิยมผู้เข้าร่วมแต่ละคนแสดงความเชื่อ ความพอใจในการกระทำที่ควรกระทำในสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมเหตุผล

4) วางแผนปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมช่วยกันกำหนดแนวปฏิบัติในสถานการณ์จริงโดยมีผู้ดำเนินการกระบวนการร่วมรับทราบกติกา การกระทำ และสำรวจสิ่งที่ผู้เข้าร่วมต้องการจะได้รับเมื่อได้กระทำดีแล้ว เช่น การได้ประกาศชื่อเป็นที่ยอมรับ

5)ปฏิบัติด้วยความชื่นชม ผู้ดำเนินกระบวนการให้การเสริมแรงระหว่างการปฏิบัติเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเกิดความชื่นชมยินดี

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2539) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาทีมงาน ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบด้วยหลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งมีหลักการสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ

1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้นใจเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยทำให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย จะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง(Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า“พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

3) การปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือ ข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา

4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5) การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

ทิสนา แคมมณี (2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการเรียนรู้ ความรู้ความเข้าใจ กระบวนการนี้ใช้กับการเรียนเนื้อหาเชิงความรู้ มีขั้นตอนดังนี้

1) สังเกต ตระหนัก ผู้เข้าร่วมพิจารณาข้อมูล สาระความรู้ เพื่อสร้างความคิดรวบยอด ตั้งคำถาม ตั้งข้อสังเกต สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ที่จะแสวงหาคำตอบต่อไป

2) วางแผนปฏิบัติผู้เข้าร่วมนำวัตถุประสงค์ หรือ คำถามที่ทุกคนสนใจจะหาคำตอบมาวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม

3) ลงมือปฏิบัติ ผู้ดำเนินกระบวนการกำหนดให้สมาชิกในกลุ่มย่อย ๆ ได้แสวงหาคำตอบจากแหล่งความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ค้นคว้า สัมภาษณ์ ศึกษาเอกสารที่หาข้อมูลจากองค์การในชุมชน ฯลฯ ตามแผนงานที่วางไว้

4) พัฒนาความรู้ความเข้าใจ ผู้เข้าร่วมนำความรู้ที่ได้มารายงานและอภิปรายเชิงแปลความ ตีความ ขยายความ นำไปใช้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า

5) สรุป ผู้เข้าร่วมรวบรวมเป็นสาระที่ควรรู้บันทึกลงสมุด

การฝึกอบรม โดยได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

ปีช (Beach, 1970) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์ให้บุคคลรู้เรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะหรือเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลไปในทางที่ต้องการ

กูด (Good, 1973) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่บุคคล ภายใต้เงื่อนไขบางประการ โดยการจัดการฝึกอบรม ไม่ได้จัดกระทำใหญ่โตเหมือนกับการจัดการเรียนการสอน

วิจิต สุรัตน์เรืองชัย (2534) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

วัฒนา ชื่นวงศ์ (2536) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเสริมสร้างเพื่อพัฒนาความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะของบุคคลในการทำงานให้กว้างขวางก้าวหน้า

วิน เชื้อโพธิ์ทัก (2537) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรมและทักษะความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรที่ไม่สามารถจะทำได้โดยกระบวนการเรียนการสอนปกติ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิด การฝึกอบรม สรุปว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ในอนาคต การฝึกอบรมมีกระบวนการจัดการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การสำรวจหาความต้องการในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลและติดตามผล การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารฝึกอบรมหรือวิทยากรจะต้องมีการกำหนดวางแผน ออกแบบให้กิจกรรมมีความเหมาะสม

การฝึกอบรมมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปโดยไม่หยุดยั้ง การกระทำทั้งหมดก็มุ่งที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม 3 ด้าน คือ

1) เพิ่มพูนความรู้ (Knowledges) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อเหตุการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลขึ้น

2) เพิ่มพูนทักษะ (Skills) หรือความชำนาญเพื่อบรรเทา การสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดทักษะและประสบการณ์

3) เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) เพื่อให้เกิดความคิดอ่านใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยและเสื่อมถอย เพื่อให้เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (Ability) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของบุคคล อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

อาชัญญา รัตนอุบล (2540) ได้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภท โดยยึดหลักบทบาทสำคัญของผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1) เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้ให้การฝึกอบรม หรือวิทยากร ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมแบบซิมโปเซียม

2) เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลาง และการจัดกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมุ่งสร้างพลังกลุ่มเป็นการพัฒนากลุ่ม ภายใต้หลักการของกระบวนการกลุ่ม ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแสดงออกถึงค่านิยม และคุณค่าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

อาชัญญา รัตนอุบล (2540) ได้กล่าวถึง วิธีการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลางมีหลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีจะต้องเลือกให้เหมาะกับประเภท และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ อาจจะต้องใช้ประกอบกันหลาย ๆ วิธีในการอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ดังนี้

1) การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อประเด็นปัญหาที่วิทยากรได้เสนอให้ ภายใต้คำแนะนำจากวิทยากรหรือ

2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันลงมือทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่การประชุมเชิงปฏิบัติการทั่วไป วิทยากรจะบรรยายให้ความรู้ ทฤษฎี พื้นฐานที่เกี่ยวข้องก่อนแล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในกลุ่มย่อย โดยอาจเป็นการเสนอปัญหาให้แก้ไขหรือฝึกการใช้อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือร่วมกันสร้างเครื่องใหม่ คู่มือการปฏิบัติใหม่ การประชุมเชิงปฏิบัติการจึงเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมมากและได้ลงมือปฏิบัติจริง หากเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณสูง

3) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการรวมกลุ่มอภิปราย เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนประมาณ 5 – 20 คน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่วิทยากรกำหนดให้อภิปราย ข้อสรุปที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ สมาชิกในกลุ่มจะเลือกให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเป็นผู้นำการอภิปราย และคอยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปของกลุ่มแล้ว นำเสนอผลต่อกลุ่มใหญ่ต่อไป

4) การประชุมแบบซินดิเกต (Syndicate Method) จัดแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อแก้ไขปัญหาหาคำตอบในปัญหาตามที่วิทยากรได้มอบหมายให้ หรือเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาอย่างเฉพาะเจาะจง สมาชิกของการประชุมแบบซินดิเกต จะมาจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย เริ่มต้นจากการให้ความรู้หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกันโดยวิทยากร หลังจากนั้น จึงแบ่งกลุ่มจำนวนประมาณ 6 - 12 คน เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้ความช่วยเหลือจากวิทยากร ในประเด็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา ขอบเขตของปัญหา สาเหตุ แนวทาง แก้ไข และข้อเสนอแนะ กลุ่มย่อยควรจะมีการเลือกประธาน เลขานุการ เพื่อดำเนินการในการประชุม และเสนอผลการประชุมในที่ประชุมกลุ่มใหญ่ต่อไป

5) การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้เสนอความคิดเห็นของตนเองอย่างเสรี โดยกำหนดระยะเวลาให้ ในหัวข้อใด

6) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz, Sezz, Buzz Group, Phillip 6-6) เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ที่แบ่งผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ จากกลุ่มใหญ่ โดยจัดแบ่งสมาชิกในกลุ่มย่อยออกเป็น 2 - 6 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาาร่วมกัน ซึ่งปัญหาแต่ละกลุ่มย่อยได้รับอาจเป็นปัญหาเดียวกัน หรือคนละปัญหาก็ได้ ภายใต้ความช่วยเหลือจากวิทยากรประจำกลุ่มย่อยในแต่ละกลุ่มและภายในเวลาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจำเป็นต้องมีประธานและเลขานุการดำเนินการประชุม โดยจะมีการนำเสนอผลการประชุมต่อกลุ่มใหญ่ ในการประชุมแบบฟิลลิป 6-6 (Phillip 6-6) เป็นการจัดกลุ่มย่อยจำนวน 6 คน โดยกำหนดให้ผู้ที่นั่งข้างหน้า 3 คน หันกลับไปหาผู้ที่นั่งแถวหลังตน 3 คนรวมกันเป็น 6 คนให้เวลาในการประชุมแก้ไขปัญหา 6 นาที จึงได้เรียกกันว่าเป็นการประชุมแบบฟิลลิป 6-6 ในการประชุมกลุ่มย่อย จะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเป็นการสร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง แต่หากมีจัดกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม ประชุมในห้องเดียวกันอาจเกิดเสียงรบกวนกันได้

7) การอภิปรายแบบถาม-ตอบ (Colloquy) เป็นการอภิปรายแบบ“ปัจจุวิชาวิสัยนา”เนื่องจากมีลักษณะที่มีกลุ่ม 2 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งเป็นฝ่ายถามคำถามหรือปัญหา อีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ตอบคำถามโดยอาจจะให้แต่ละฝ่ายมีสมาชิกได้ไม่น้อยกว่า 2 - 3 คนและมีผู้ดำเนินรายการ คอยประสานงานทั้งสองฝ่าย ซึ่งกลุ่มผู้ตอบโดยมากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี บรรยากาศของการอภิปรายจะมีลักษณะที่เป็นกันเอง เป็นการพูดคุยถามตอบ โดยในการอภิปรายแบบถาม-ตอบนี้ ส่วนใหญ่จะใช้ในการอภิปรายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจในเรื่องหรือปัญหานั้นอย่างลึกซึ้ง ในประเด็นที่หลากหลายแง่มุม และได้มีโอกาสซักถามในประเด็นต่าง ๆ ของเรื่องนั้น ๆ ได้ด้วยตนเอง

8) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการจัดการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทในสถานการณ์ที่กำหนดให้ โดยให้แสดงตามกิจกรรมที่เป็นจริง และเกิดขึ้นจริง ไม่มีการซักซ้อมมาก่อนแต่อย่างใด เพื่อให้ฝึกปฏิบัติได้เหมือนจริง โดยวิทยากรจะเป็นผู้กำหนดสถานการณ์หรือเค้าโครงเรื่อง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงไปตามความคิดเห็นและบทบาทตามที่ได้รับมอบหมาย เมื่อแสดงบทบาทสมมติแล้ว จึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นที่ทำ

9) การแสดงละครสั้น (Skit) คล้ายคลึงกับการแสดงบทบาทสมมติ แต่แตกต่างกันที่การแสดงละครมีการชักซ้อมการแสดง และบทบาทต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสชักซ้อมบทบาทที่วิทยากรกำหนดไว้ ก่อนการแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ที่เป็นคนดูได้เห็นปัญหาในสถานการณ์ที่กำหนดให้ แล้วจึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันอภิปรายกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์นั้น ดังนั้น การแสดงละครสั้น จึงเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจจะเป็นการแนะนำสถานการณ์เพื่อเปิดการอภิปรายต่อไป

10) การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Technique) เป็นการฝึกจำลองการปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานแต่ละวันโดยเฉพาะงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเอกสารที่ได้รวบรวมไว้ในตะแกรง โดยฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกการปฏิบัติงานและการตัดสินใจตามลำดับก่อนหลังตามความเหมาะสมของงานภายในระยะเวลาจำกัดที่กำหนดให้ โดยไม่มีผู้อื่นช่วยและไม่มีข้อมูลอื่นประกอบการตัดสินใจ

11) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาเรื่องราว จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับเหตุการณ์จริงมากที่สุด ในรูปของเอกสาร โดยมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เห็นความสำคัญของปัญหา และข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รู้จักฝึกการตัดสินใจ การวิเคราะห์และ การแก้ปัญหา ตัดสินปัญหา กรณีศึกษา เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กหรือหากสมาชิกกลุ่มใหญ่สามารถแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อยได้ กรณีศึกษา เป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้รับการฝึกอบรม เพราะทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ภายใต้คำแนะนำ ช่วยเหลือจากวิทยากร ทั้งนี้ เมื่อเสร็จสิ้นการอภิปรายกรณีศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว วิทยากรจะทำหน้าที่สรุปผล การวิเคราะห์นั้นอีกครั้งหนึ่งเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

12) วิธีประสบเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นเทคนิคของการฝึกอบรม ที่วิทยากรนำเสนอเรื่องราว หรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจริง ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้ร่วมกันและพิจารณาหาข้อเท็จจริงหรือคำตอบให้ปัญหา โดยวิทยากรจะเป็นผู้เล่าเหตุการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟัง แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามข้อมูลเพิ่มเติม ก่อนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปราย เพื่อหาทางแก้ปัญหานั้น

13) เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ที่จัดให้มีการแข่งขันระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เกมการยิงเรือรบ เกมการตัดสินใจสั่งการ เกมการเป็นผู้นำ เป็นต้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมี

14) การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เห็นของจริง กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติจริงโดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการทดลอง จึงมีความเหมาะสมกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กที่สมาชิกทุกคนได้มองเห็นการสาธิตอย่างทั่วถึง โดยเมื่อวิทยากรสาธิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ทดลองปฏิบัติจริงด้วยตนเอง เพื่อฝึกปฏิบัติจนทำได้จริง การสาธิตอาจใช้ตามลำพังหรือใช้ร่วมกับเทคนิคการฝึกอบรมอื่นๆ เช่น ภายหลังจากบรรยายก็ให้ทดลองปฏิบัติหรือภายหลังจากสาธิตแล้วก็ให้อภิปรายกลุ่ม

15) ฟิชโบล (Fishbow) เป็นเทคนิคการฝึกอบรม ที่มีวิธีการจัดที่นั่งให้เป็นวงกลมสองวงซ้อนกัน โดยผู้ที่นั่งวงใน จะมีบทบาทในการอภิปราย แลกเปลี่ยนข่าวสาร เสนอแนะความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สำหรับผู้ที่นั่งวงนอกจะทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ไม่มีบทบาทในการประชุม

16) การจัดทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงาน ณ สถานที่ที่น่าสนใจ เพื่อศึกษาสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือเพื่อศึกษาจากของจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ เพราะได้เห็นการปฏิบัติจริงทั้งนี้ ควรจัดทัศนศึกษาควบคู่ไปกับเทคนิคการฝึกอบรมประเภทอื่น ๆ เช่น การบรรยายก่อนไปศึกษาดูงาน หรือจัดให้มีการอภิปรายภายหลังกลับมาจากทัศนศึกษาก็ได้

17) การสอนงาน (Coaching) หรือการแนะนำงาน จะเป็นวิธีการที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักวิธีปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน โดยอาจสอนหรือแนะนำเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ซึ่งจะเกิดประโยชน์มากกว่าการแนะนำงานในกลุ่มใหญ่ ด้วยเหตุนี้ วิทยากรจะต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ในงานที่สอนเป็นอย่างดี และหลังจากสอนงานหรือแนะนำงานแล้ว ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเอง เพื่อเป็นการทบทวน และทดสอบความเข้าใจ การสอนงานหรือการแนะนำนี้เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่สร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกน้องและหัวหน้างาน

18) การฝึกอบรมให้ไวต่อความรู้สึก (Sensitivity Training) เป็นการเน้นในการฝึกประสาทสัมผัสหรือการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการกลุ่ม จะเป็นการฝึกใช้ประสาทสัมผัสของบุคคลให้เข้าใจผู้อื่นด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรู้จักสังเกตลักษณะ ท่าทางการแสดงออกของผู้อื่น เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นของบุคคลอื่น ผลการฝึกอบรมจะนำมาสู่การพัฒนาตนเองในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับกลุ่ม วิทยากรจะต้องพยายามกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นของตนเองออกมาอย่างแท้จริง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับ

19) การประชุมโต๊ะกลม (Round Table) หรือการอภิปรายโต๊ะกลม เป็นการประชุมหรืออภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 4 - 6 คน โดยจัดให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟังนั่งเห็นหน้าซึ่งกันและกันในลักษณะของโต๊ะกลม ส่วนใหญ่การประชุมโต๊ะกลมจะเป็นการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นมากกว่าเป็นการเสนอทฤษฎีข้อเท็จจริง ดังนั้น ในการจัดประชุมโต๊ะกลมจึงควรจัดให้มีผู้ดำเนินรายการคอยควบคุมการประชุม จับประเด็นสรุป และเสนอคำถาม

20) การประชุมแบบฟอรัม (Forum) หรือการชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ เป็นเทคนิคการประชุมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมซักถามข้อสงสัยข้อข้องใจ หลังจากทวิพยากรได้ชี้แจงประเด็นปัญหา ส่วนใหญ่การจัดประชุมแบบฟอรัมจะเป็นการชี้แจงพูดคุยประเด็นปัญหาหรือข้อข้องใจ ข้อขัดแย้ง ข้อสงสัยระหว่างวิทยากรกับผู้ฟังนั่นเอง

21) การจัดกลุ่มผู้ฟังให้โต้ตอบ (Audience Reaction Team) หรือกลุ่มซักถาม หรือการสนองความต้องการกลุ่ม เป็นการฝึกอบรมที่มีการจัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือตัวแทนจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ซักถามรายละเอียดเพิ่มเติมซักถามข้อสงสัย ฝึกหัดการจับประเด็น โดยมีการโต้ตอบกับวิทยา ทำให้วิทยากรทราบถึงความต้องการปัญหา แนวคิดของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม และทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการบรรยาย

22) การจัดกลุ่มผู้ฟัง (Listening Team) เป็นเทคนิคการจัดที่มีกลุ่มผู้ฟังการบรรยาย หรือการอภิปราย โดยคัดเลือกกลุ่มผู้ฟังจาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ฝึกการจดบันทึกการบรรยายหรือการอภิปราย การสรุปประเด็น การสรุปการประชุม หรือการอภิปราย การทำรายงาน เพื่อเสนอรายงานการบรรยายหรือการอภิปรายให้ที่ประชุมได้ทราบต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ฟังการสรุป ย้ำจุดที่สำคัญหรือทบทวนในตอนท้ายของการบรรยาย

23) การประชุม (Conference) เป็นการประชุมเฉพาะกลุ่มผู้ทำงาน หรือหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อปรึกษาหารือร่วมกันแก้ไขปัญหา กำหนดนโยบาย วางหลักเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติ รับทราบนโยบายที่เปลี่ยนแปลง เพื่อชี้แจงให้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

24) การประชุมพบปะ (Convention) หรือประชุมระดับผู้บริหาร หรือประชุมระดับหัวหน้า เป็นการประชุมเฉพาะกลุ่มผู้ทำงานหรือหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ

**ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้กับการเสริมสร้างความเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้**

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้		การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สาระการเสริมสร้าง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
คุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้ 11 องค์ประกอบ (Marquardt and Reynolds, 1994)	รูปแบบขององค์การ แห่งการเรียนรู้ในเชิง ระบบ (Marquardt, 2002)	แนวคิดการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ (Marquardt and Reynolds, 1994)	
1)การมีบรรยากาศที่ สนับสนุนการเรียนรู้	ระบบย่อยด้านการ เรียนรู้	1)การมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ 2)การทำให้เกิดการฉีกก้ำกั้วเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3)การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินกิจการของ องค์การ 4)การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการ กระทำอย่างเป็นระบบ	1)การรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล 2)เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 3)การบริหารจัดการความเสี่ยง 4)การจัดการความรู้ 5)พฤติกรรมบริการให้บริกา 6)การคิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และการคิดเชิงบวก 7)การพัฒนาองค์การ 8)การวิจัย
2)การมีโครงสร้างที่ เหมาะสม 3)การมีวัฒนธรรมแห่งการ เรียนรู้ภายในองค์การ 4)การตรวจสอบ สภาพแวดล้อม 5)การเน้นเรื่องกลยุทธ์ 6)สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระบบย่อยด้าน องค์การ	5)การประเมินกำลังความสามารถขององค์การ 6)การสื่อสารวิสัยทัศน์ 7)การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ 8)การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ 9)การลดระบบแบบราชการลง	1)การพัฒนาองค์การ 2)การจัดระบบงาน 3)การบริหารจัดการสมัยใหม่ 4)การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5)การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6)การบริหารการเปลี่ยนแปลง
7)การเพิ่มอำนาจแก่ สมาชิก 8)การทำงานร่วมกันเป็นทีม และเครือข่าย	ระบบย่อยด้านคน	10)ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความ มุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ 11)การสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น 12)การวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึง ความสำเร็จ	1)การพัฒนาทีมงาน 2)การจัดการความรู้ 3)พฤติกรรมบริการให้บริกา 4)การสื่อสารองค์การ
9)การสร้างสรรคองค์ ความรู้ 10)การให้ความสำคัญกับ คุณภาพ	ระบบย่อยด้านความรู้	13) การปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1)การจัดการความรู้ 2)การบริหารคุณภาพ 3)การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 4) 5 ส 5)การรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล 6)เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 7)การบริหารจัดการความเสี่ยง
11)การมีเทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้	ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยี	14)การขยายการเรียนรู้ไปสู่สายใช้กิจการทั้งหมดของ องค์การ 15)การทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ 16)การแสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	1)การสื่อสาร 2)เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บ และค้นหาเอกสารความรู้ 3)เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตอนที่ 4 แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับระบบในการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและเหมาะสม วางแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุงแก้ไข และรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ สถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพได้ก็ต่อเมื่อทุกองค์ประกอบหลักในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การบริหารจัดการ การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

4.1 ความหมายของระบบ

คาสท์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1985) ได้ให้ความหมายว่า ระบบคือ มีเส้นแบ่งเขตที่สามารถระบุได้ว่าเป็นเส้นคั่นระหว่างระบบและระบบสภาพแวดล้อมที่อยู่เหนือขึ้นไป (Suprasystem) สิ่งที่ถูกจัดให้เป็นระบบอยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อย (Parts) อันเป็นองค์ประกอบ (Components) หรือระบบย่อย (Subsystems) ตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไปที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน

โรเบิร์ต (Robbins, 1990) ได้ให้ความหมาย ระบบคือชุดของส่วนต่าง ๆ (Parts) ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ที่ถูกจัดไว้อย่างสอดคล้องกัน และมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

ลูเนอเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenbergh and Ornstein, 1996) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ คือ ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ (Parts) ที่มีความสัมพันธ์กันทำหน้าที่ในลักษณะเป็นหน่วย (Unit) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ได้ให้ความหมายว่าระบบ คือ ชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่ต้องมีปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากภายนอกระบบ และมีกระบวนการเปลี่ยนผ่านปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อให้ได้ผลผลิตคืนสู่สิ่งแวดล้อม

ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบของสรรพสิ่งที่รวมตัวกันอย่างเป็นเอกภาพ และเป็นการปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างมีรูปแบบและมีขั้นตอนเป็นการเฉพาะ โดยแต่ละองค์ประกอบต่างปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ขององค์ประกอบอื่น ๆ

จากความหมาย แนวคิดและโครงสร้างของระบบที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าระบบมีลักษณะที่น่าสังเกตดังนี้

1) ระบบต้องมีองค์ประกอบย่อย ซึ่งอาจเรียกว่าส่วน (Part) องค์ประกอบ (Components or Elements) หรือ ระบบย่อย (Subsystems)

2) องค์ประกอบย่อย ๆ ของระบบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Interrelate) ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันและกัน (Interdependent) และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

3) ระบบต้องมีปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากภายนอกและมีกระบวนการเปลี่ยนผ่านปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นเพื่อให้ได้ผลผลิตคืนสู่สภาพแวดล้อมภายนอกตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

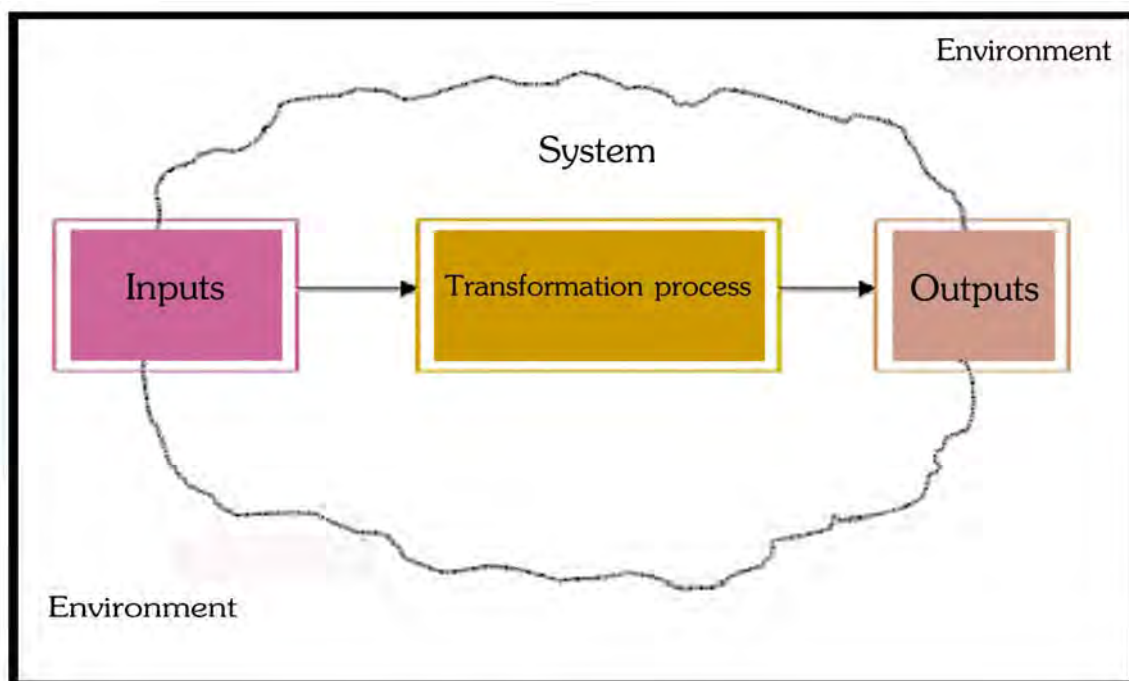
ดังนั้นระบบสรุปได้ว่า ระบบ คือ องค์ประกอบว่าด้วยส่วนย่อยอันเป็นองค์ประกอบ (Components) หรือ ระบบย่อย (Subsystems) ตั้งแต่สองส่วนขึ้นไปที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันและกันและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และเป็นสิ่งที่ถูกจัดให้เป็นระบบอยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียว

4.2 ประเภทของระบบ

โรเบิร์ต Robbins (1990) กล่าวว่า โดยทั่วไประบบจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ระบบปิด (Closed System) แนวคิดระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้ค่อนข้างน้อยมาก และเป็นแนวคิดพื้นฐานจากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับพลังงานจากภายนอกซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ

2) ระบบเปิด (Opened System) เป็นระบบที่ยอมรับหรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบกับสิ่งแวดล้อม เพื่อทำความเข้าใจลักษณะของระบบเปิดนำเสนอได้



แผนภาพที่ 10 ระบบเปิดทั่วไป (Basic System)

ที่มา : Stephen P. Robbins. Organization Theory : Structure. And Applications. 3rd ed. New Jersey : Englewood Cliffs. 1990. p:13

4.3 ลักษณะของระบบเปิด

ระบบเปิดประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนผ่าน และผลผลิต แต่ระบบเปิดยังมีลักษณะที่นอกเหนือเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับการศึกษาองค์การ ดังนี้ (Robbins, 1990)

1) การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Environment Awareness) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อระบบ ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในระบบก็จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของระบบนั้น ๆ อันเป็นลักษณะที่สำคัญของระบบเปิดที่คำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีขอบเขตที่แบ่งแยกระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม

2) ผลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้ตามปกติไม่ออกนอกกรอบนอกทางจากแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ ระบบเปิดจะรับเอาข้อมูล สารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง การได้รับข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมนี้เรียกว่าข้อมูลย้อนกลับ

3) ระบบเปิดเป็นวงจรของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Cyclical Character) โดยวงจรนี้มีลักษณะที่มั่นคงก็จะส่งผลให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ ผลผลิตจากระบบทำให้เกิดวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้าใหม่ ๆ ที่จะเข้าสู่วงจรของระบบต่อไป เช่น องค์การต้องมีรายได้

4) การโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อย (Negative Entropy) จะเห็นว่าระบบปิดที่ไม่รับพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมมักจะเสื่อมสลายไป ในทางกลับกันระบบเปิดแม้ว่ามีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยลงแต่ก็สามารถที่จะรักษาระบบให้ดำรงอยู่ได้ไม่เสื่อมสลายไป และสามารถเจริญเติบโต ระบบจะมีความโน้มไปสู่ความเฉื่อย หรือเสื่อมสลายไป ทั้งนี้เพราะว่าระบบเปิดสามารถนำปัจจัยนำเข้าสู่ระบบมากกว่าที่จะผลิตออกสู่สิ่งแวดล้อม

5) สภาพที่มีความมั่นคง (Steady State) โดยระบบเปิดมีแนวโน้มมั่นคงแน่นอนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงระบบเปิดจะมีปัจจัยนำเข้าเพื่อชดเชยการเสื่อมสลายแม้ว่าระบบจะมีปัจจัยใหม่ๆ บ้อนเข้าและมีผลผลิตอย่างต่อเนื่องในการรักษาสมดุลของระบบ

6) เคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตและการขยายตัว (Movement Toward Growth and Expansion) เพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอด ระบบขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจะมีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ระบบย่อยส่วนใหญ่มักจะมีการนำปัจจัยนำเข้ามากกว่าความต้องการในการผลิต ผลก็คือ สภาพความมั่นคงจะใช้ได้กับระบบที่ไม่สลับซับซ้อนหากระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจะมีลักษณะการมุ่งความเจริญเติบโตและขยายกรอบการดำเนินงาน เป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นระยะเริ่มต้นของระบบเปิด เมื่อระบบมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นและเผชิญกับแนวโน้มการเสื่อม ระบบเปิดจะปรับเปลี่ยนสู่การเจริญเติบโตและการขยายตัว

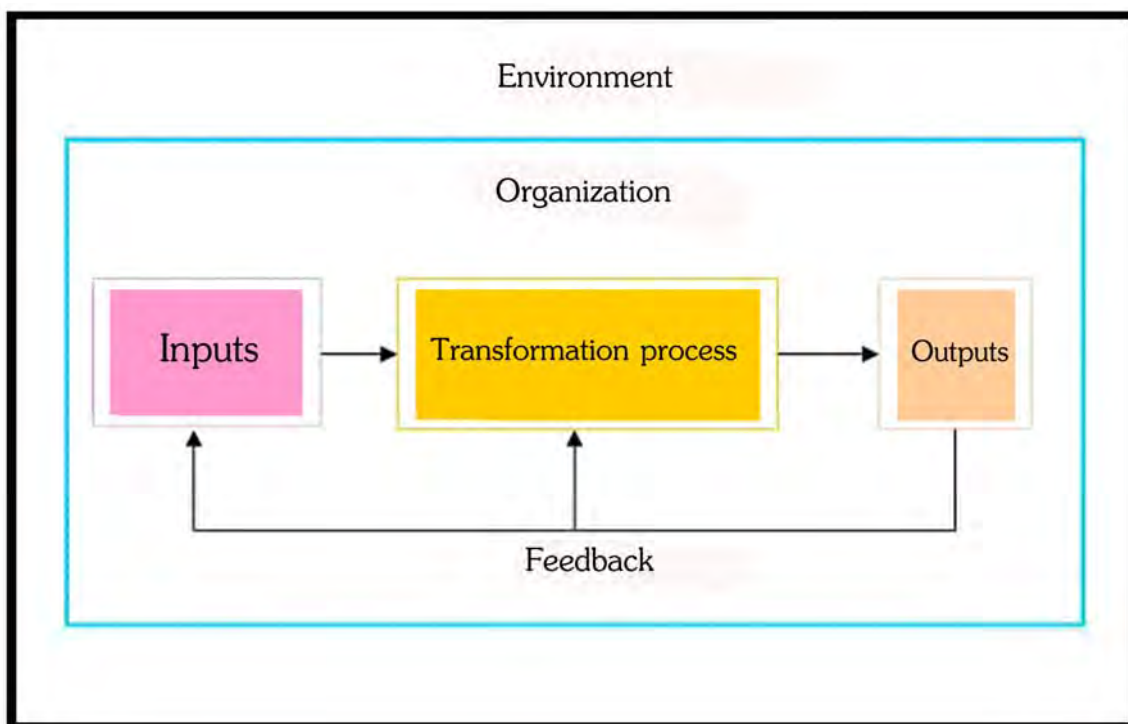
7) รักษาสภาพสมดุลของการดำรงอยู่และกิจกรรมการปรับตัว (Balance of Maintenance and Adaptive Activities) เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบ ซึ่งระบบเปิดพยายามค้นหาจุดสมดุลระหว่างสองกิจกรรมที่มักมีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ กิจกรรมเพื่อการดำรงอยู่ (Maintenance Activities) เพื่อการสร้างหลักประกันว่าระบบย่อยต่างๆ ยังอยู่ในสภาวะปกติและระบบใหญ่ยังมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม

8) การมีทางเลือกหลากหลาย (Equifinality) ระบบสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จากสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน

9) ใช้วิธีการหลากหลาย กล่าวคือ แนวคิดนี้จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์และเสริมแรงในการพิจารณาวิธีการอย่างหลากหลายในการแก้ปัญหามากกว่าการยึดวิธีการบางวิธีการที่คิดว่าเป็นวิธีการเดียวที่ดีที่สุด โดยองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสามารถใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่หลากหลายได้

4.4 รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐาน

รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วน ของลูเนอเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenberg and Ornstein, 1996) ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic System Model)

ที่มา : Lunenberg Fred C. and Ornstein Allan C. Educational Administration : Concept and Practices. 2nd ed. Belmont California : Wadsworth Publishing Company. 1996. p:18

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งประกอบด้วย คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และสารสนเทศเพื่อการผลิตและการบริการ
- 2) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Process) ปัจจัยนำเข้าโดยใช้เทคโนโลยีและการบริหาร
- 3) ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วยผลผลิตหรือบริการ
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป
- 5) สิ่งแวดล้อม (Environment) ที่อยู่ล้อมรอบองค์การซึ่งประกอบด้วย สังคม การเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ

4.5 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบของลูเนอเบิร์กและออสติน (Lunenberg and Ornstein)

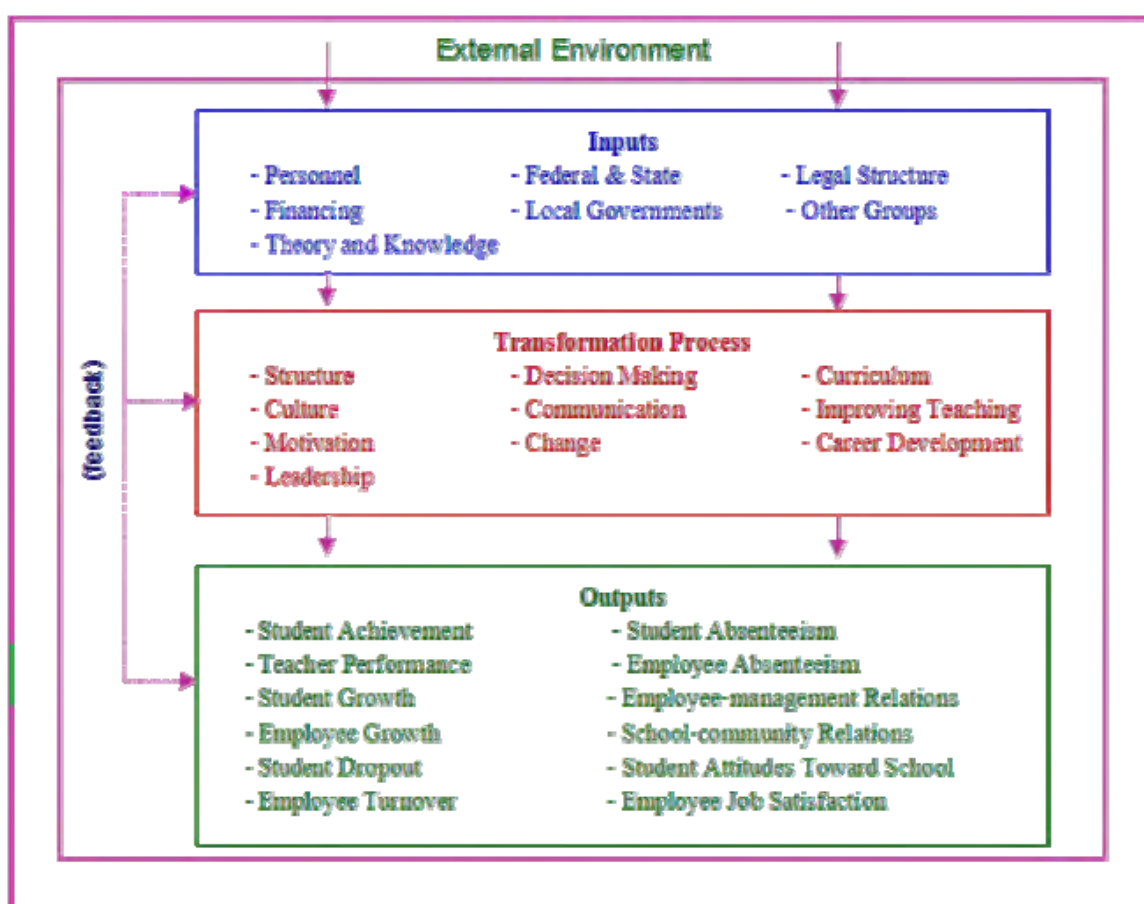
ลูเนอเบิร์กและออสติน (Lunenberg and Ornstein, 1996) กรอบแนวคิดดังกล่าวช่วยให้การวิเคราะห์การดำเนินงานของสถานศึกษาและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการบริหารดำเนินงานของสถานศึกษา ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้อง และยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอีกด้วย นำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากทำการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษา และบทบาทของผู้บริหารการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-Systems Framework) มิติการดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Process) และ ผลผลิต (Outputs) รายละเอียดการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ มีดังแผนภาพที่ 12

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) สถานศึกษาได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ ความรู้ จากสิ่งแวดล้อมภายนอก (รัฐบาล, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้ง กฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในขณะที่กลุ่มต่าง ๆ ครูต้องการเงินเดือนเพิ่ม สภาพการทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากสถานศึกษา เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ

2) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Process) องค์ประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงานประกอบด้วยสมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น องค์การจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เป็นผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานภายในองค์การและการบริหารการดำเนินงานของระบบ

3) ผลผลิต (Outputs) สำหรับสถานศึกษาผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงานของบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียนและขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ทักษะคตินักเรียนต่อสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการเปลี่ยนผ่าน โดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนด

ซึ่งข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบสามารถขจัดปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของสถานศึกษา และส่งผลต่อผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา สำหรับสิ่งแวดล้อมภายนอกจะมีปฏิกริยาและส่งผลต่อผลผลิตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของสถานศึกษา



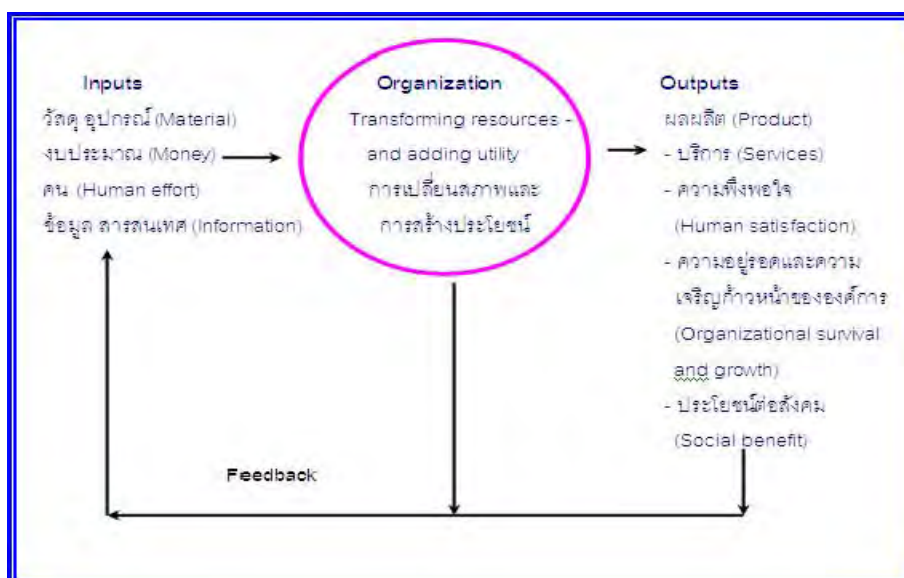
แผนภาพที่ 12 การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ (A Systems View of School Administration)

ที่มา: Fred C. Lunenberg and Allan C. Ornstein. Educational Administration : Concepts and Practices. 2th ed. California : Wadsworth Publishing Company, 1996. p. 19.

4.6 องค์การในฐานะระบบเปิด

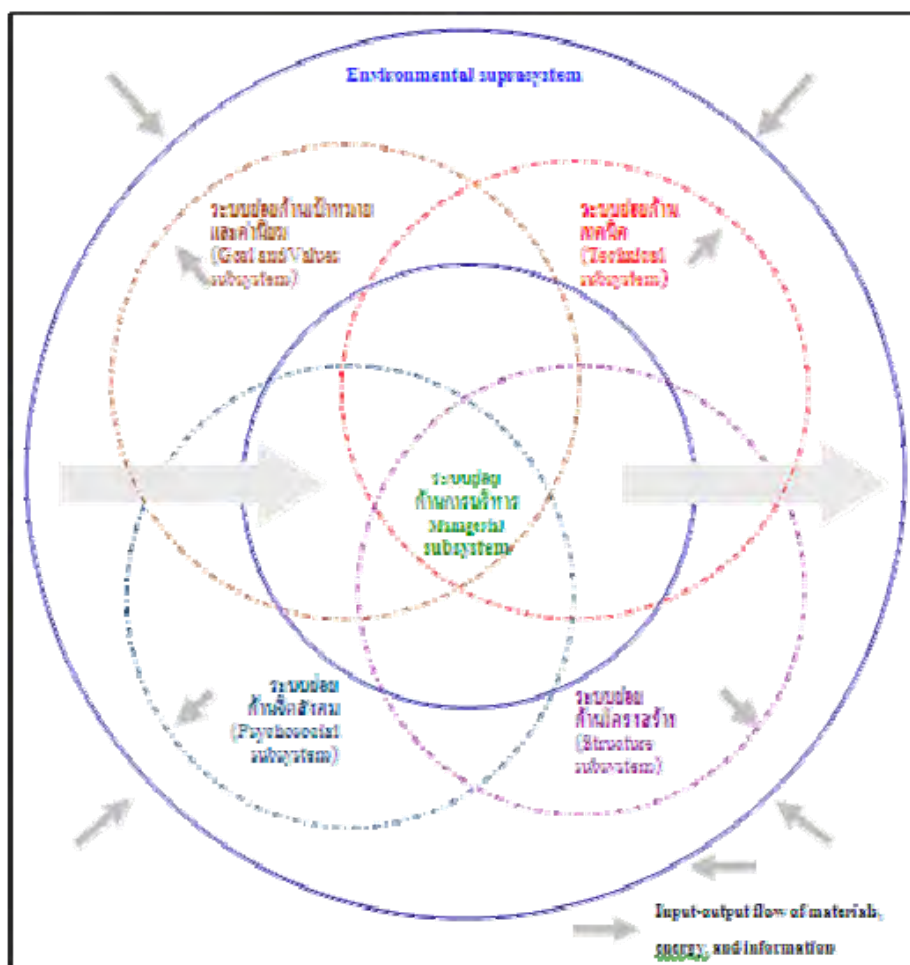
ในการศึกษาและวิเคราะห์องค์การ ซึ่งสามารถพิจารณาในลักษณะที่เป็นรูปแบบทั่วไปของระบบเปิด โดย คาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1985) ได้เสนอรูปแบบองค์การในฐานะระบบเปิด ว่ามีลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก และเข้าสู่สภาพที่มีความมั่นคง (Steady State) หรือการมีสภาพความสมดุลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่อง ระบบจะต้องได้รับปัจจัยนำเข้าอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้และมีผลผลิตที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอป้อนกลับสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก ในขณะที่ยังคงมีการรักษาไว้ซึ่งสมรรถนะในการดำเนินงาน ระบบจะหยุดนิ่งไม่ได้หากปราศจากการรับปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนผ่าน และการมีผลผลิตสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก ดังแผนภาพที่ 13

คาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1985) กล่าวว่า องค์การโดยทั่วไปที่เป็นระบบเปิดจะมีขอบเขต มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่ทำงานประสานสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์การเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคมที่ต้องดำเนินงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงผลักดันของระบบสิ่งแวดล้อม (Environmental Supra System) ดังแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 13 องค์การในฐานะระบบเปิด

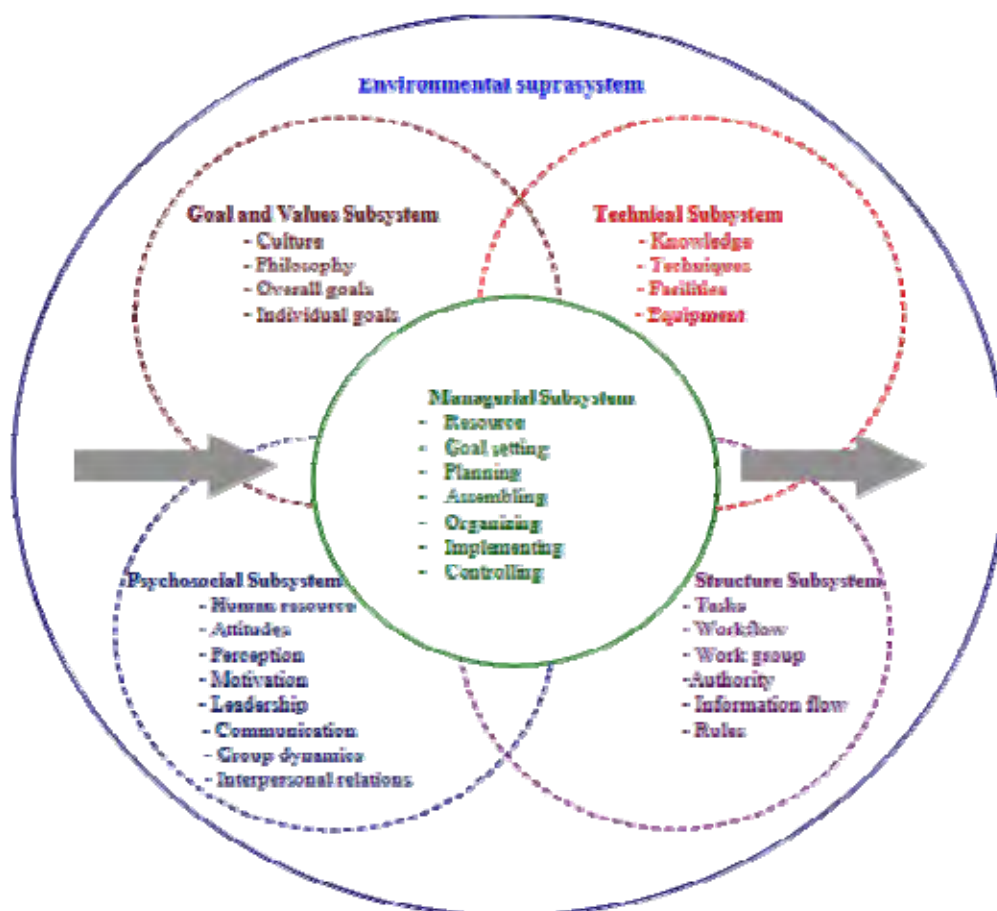
ที่มา : Adapted From Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig. Organization and Management : A Systems and Contingency Approach 4th ed. Singapore : Mc Graw-Hill, 1985. p:112



แผนภาพที่ 14 ระบบองค์การ (The organization system)

ที่มา: Adapted from Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig. *Organization and Management: A systems and contingency approach*. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1985. p. : 17.

คาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1985) ได้กล่าวว่า การพิจารณาองค์การในลักษณะเป็นระบบเปิดและประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบดังกล่าว โดยที่องค์การเป็นระบบเปิดที่มีโครงสร้างและการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลกระทบต่อเกี่ยวกับประเภทของปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการเปลี่ยนผ่าน และผลผลิตขององค์การ ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ดังนี้ รายละเอียดดังแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 การบูรณาการระบบย่อยต่างๆ

ที่มา: Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig. *Organization and Management: A systems and contingency approach*. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1985. p. 114.

1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goal and Values Subsystem) ขององค์กรที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยการรับปัจจัยนำเข้าองค์กรจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้น ๆ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรจะเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์กรได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อม คือสังคม

2) ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical Subsystem) ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยเทคนิค กระบวนการใช้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต

3) ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial Subsystem) ระบบจิตสังคมยังได้รับผลกระทบจากความรู้สึก ค่านิยม ทศนคติ ความคาดหวัง และแรงบันดาลใจของบุคคลภายใน

4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure Subsystem) ในกรณีขององค์การที่เป็นทางการ โครงสร้างจะแสดงโดยแผนผังองค์การ คำบรรยายลักษณะงาน กฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการแบ่งงานกันทำและการประสานงาน โครงสร้างยังเกี่ยวกับแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และการไหลของงาน โครงสร้างองค์การยังกำหนดความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบแบบแผนของระบบย่อยด้านเทคนิคและระบบย่อยด้านจิตสังคม อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่มีความสมบูรณ์แบบ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้

5) ระบบย่อยด้านการบริหาร (Managerial Subsystem) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การและการกำหนดระบบควบคุมการดำเนินงาน เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่น ๆ ทั้งองค์การ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก

จากแผนภาพที่ 15 สำหรับการบริหารยุคใหม่จะพิจารณาองค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด คำนึงถึงระบบย่อยต่าง ๆ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างระบบ เป็นการพิจารณาองค์การเป็นการบูรณาการระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การ ส่วนการจัดการ (Management Science) ให้ความสนใจระบบย่อยด้านเทคนิควิธีการ ในการตัดสินใจและกระบวนการควบคุม ซึ่งวิวัฒนาการแต่ละแนวจะมีจุดเน้นระบบใดระบบหนึ่งเป็นการเฉพาะ ไม่ค่อยคำนึงถึงความสำคัญของระบบย่อยอื่น ๆ ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ กล่าวคือ การบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional Management) จะให้ความสนใจกับโครงสร้าง ระบบบริหาร และการพัฒนากฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต่อมาการบริหารได้ให้ความสำคัญกับคน และพฤติกรรม ซึ่งมีจุดเน้นเกี่ยวกับระบบจิตสังคม ให้ความสนใจเกี่ยวกับ แรงจูงใจ พลวัตกลุ่ม และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

คาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1985) กล่าวว่า สำหรับในส่วนของ การพิจารณาเกี่ยวกับผลผลิต (Outputs) ขององค์การนั้น การพิจารณามิติผลผลิตขององค์การจะต้องดูใน 3 ประเด็นหลักเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ ดังสมการ ต่อไปนี้

การดำเนินงาน (Performance) = ประสิทธิภาพ (Effectiveness), ประสิทธิภาพ (Efficiency), และความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วม (Participant Satisfaction)

1) ประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีการกำหนดระดับ ของการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้ในแต่ละงานซึ่งเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับการบรรลุผล ตามเป้าหมายขององค์การ

2) ประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาถึงอัตราส่วนของผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นไปได้ที่องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิภาพ อันเป็นผลจากการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ในทางกลับกัน เป็นไปได้ที่องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล

3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือบุคลากรในองค์การ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่สำคัญ การพัฒนาบุคลากรทั้งรายบุคคลและกลุ่มอย่างสมดุล เป็นส่วนสำคัญสำหรับองค์การโดยรวม องค์การส่วนมากจะมีวิธีการทำให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานและการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งหากไม่สามารถทำให้คนเกิดความพึงพอใจก็อาจส่งผลให้มีการลาออกหรือไม่ทุ่มเทให้กับงาน องค์ประกอบอื่นที่ควรคำนึงในการพัฒนาความมีสมรรถนะขององค์การคือความมั่นคงในการดำเนินงานซึ่งขึ้นอยู่กับการบรรลุผลในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งศักยภาพในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์การในอนาคต

4.7 แนวคิดและทฤษฎีระบบสถานศึกษาในฐานะระบบสังคมของ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีสถานศึกษาในฐานะระบบสังคมไว้ว่าสถานศึกษาเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกันดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure) ได้ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์การแบบราชการ

2) บุคคล (Individual) ศักยภาพของบุคคลจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเน้นศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการ (Needs) เป้าหมาย ความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจในบทบาทของงานที่รับผิดชอบ

3) วัฒนธรรม (Culture) คือลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์การ อันส่งผลให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

4) การเมือง (Politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่น ๆ

การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการดำรงศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นขององค์การ ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดันจากเทคโนโลยีหลัก (Technological Core) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ ในการปรับตัว

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) นำเสนอรูปแบบระบบสังคมของสถานศึกษาไว้ว่าสถานศึกษา เป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

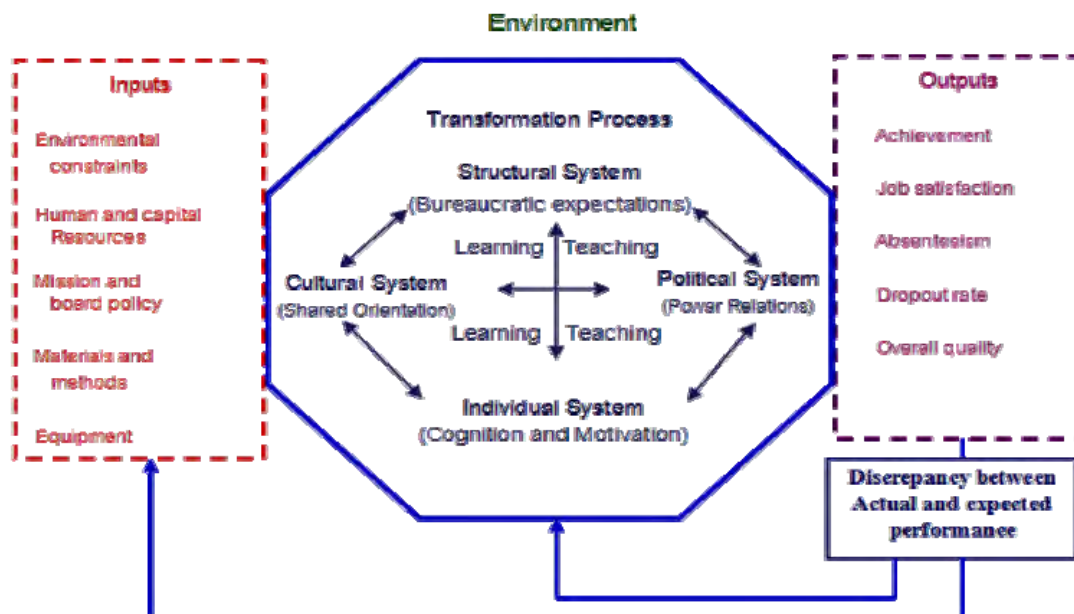
1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการสถานศึกษา (Mission and Board Policy) ทรัพยากรมนุษย์ และ เงินทุน (Human and Capital Resources) วัสดุและวิธีการ (Materials and Methods) และ อุปกรณ์ (Equipment) แรงผลักดันสิ่งแวดล้อม (Environmental Constrains)

2) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Process) ประกอบด้วย ระบบการเมือง (Political System) ระบบปัจเจกบุคคล (Individual System) ระบบโครงสร้าง (Structure System) และ ระบบวัฒนธรรม (Cultural System)

3) โครงสร้าง (Structure System) ระบบการเมือง (Political System) ระบบวัฒนธรรม (Cultural System) และ ระบบปัจเจกบุคคล (Individual System)

4) ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย การขาดเรียน (Absenteeism) การออกกลางคัน (Dropout rate) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และ คุณภาพโดยรวม (Overall Quality)

5) สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สิ่งแวดล้อมในลักษณะใดที่เป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การหรือการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งสิ่งแวดล้อมวงกว้างและสิ่งแวดล้อมเฉพาะที่อยู่ใกล้สถานศึกษาล้วนมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและกิจกรรมของสถานศึกษา โดยสรรพสิ่งที่อยู่นอกองค์การ สถานศึกษาเป็นระบบสังคม การกำหนดขอบเขตขององค์การ บางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งของพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ



แผนภาพที่ 16 รูปแบบระบบสังคมของสถานศึกษา (Social System Model School)

ที่มา: Adapted from Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 6th ed. Singapore : McGraw-Hill, 2001. p.: 31.

ทั้งนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) อธิบายไว้ว่ารูปแบบระบบสังคม ดังแผนภาพที่ 16 มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะคือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal Feedback Loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External Feedback Loops) ข้อมูลย้อนกลับทำให้แต่ละคนทราบว่าโครงสร้างและกลุ่มไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน เป็นต้น ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของสถานศึกษาและกลุ่มไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา รูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (Dynamic) ลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบอาจดูจากพฤติกรรมของนักเรียน ครู และผู้บริหารที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ระบบมีจุดเน้นในการศึกษาว่าองค์ประกอบทั้งหมดและกิจกรรมต่าง ๆ นำไปสู่ผลผลิตได้อย่างไร อย่างไรก็ตามผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็เป็นที่ที่ไม่สามารถทำนายได้ และมีกลไกข้อมูลย้อนกลับ และองค์ประกอบต่าง ๆ มีเหตุการณ์ทั้งดี ไม่ดีหรือไม่ส่งผลใด ๆ อย่างต่อเนื่องในสถานศึกษา

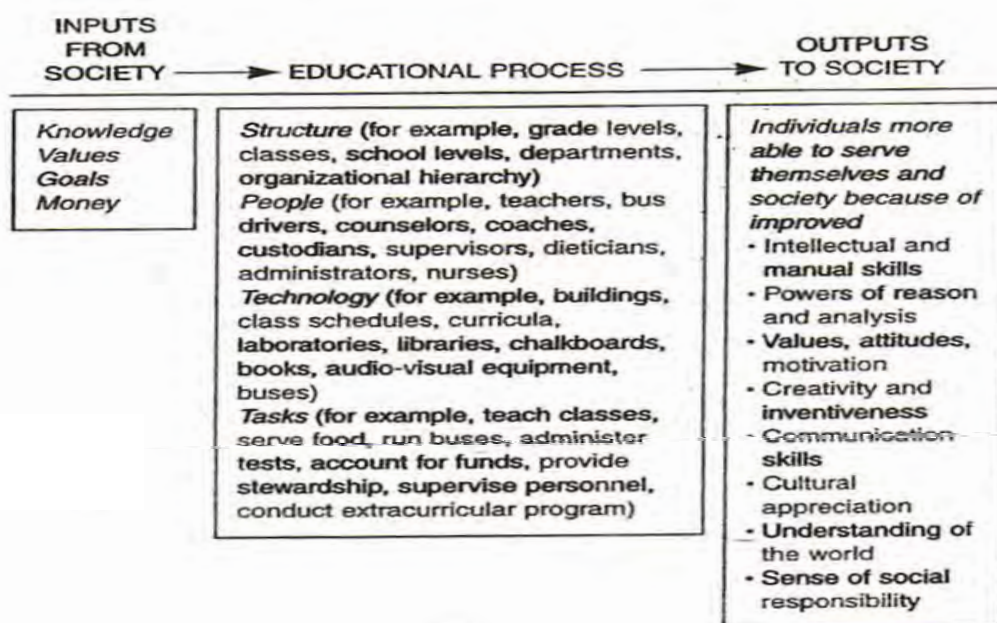
4.8 แนวคิดทฤษฎีระบบสถานศึกษาของ โรเบิร์ตและโอเวน (Robert and Owens)

โรเบิร์ตและโอเวน (Robert and Owens, 1998) เสนอแนวคิดทฤษฎีระบบสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษาเป็นระบบที่ประกอบด้วย

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ค่านิยม เป้าหมายที่มีการคาดหวังความรู้ที่มีอยู่ของสังคมนั้นๆ และงบประมาณ เป็นต้น

2) กระบวนการ (Process) ของระบบย่อยต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง คน เทคโนโลยี และงาน เป็นต้น

3) ผลผลิต (Outputs) ที่กลับคืนสู่สิ่งแวดล้อมหรือสังคม สถานศึกษาเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบกันและกันรวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังแผนภาพที่ 17



แผนภาพที่ 17 สถานศึกษาในฐานะระบบเปิด

ที่มา: Adapted from Robert G.Owens. Organizational Behavior in Education. 6th ed. Boston MA : Allyn and Bacon,1998. p. 43.

โรเบิร์ตและโอเวน (Robert and Owens, 1998) ได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคม โดยใช้ชื่อว่า "Sociotechnical Systems Theory" ซึ่งอธิบายว่าองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญภายใน 4 ประการ ดังนี้

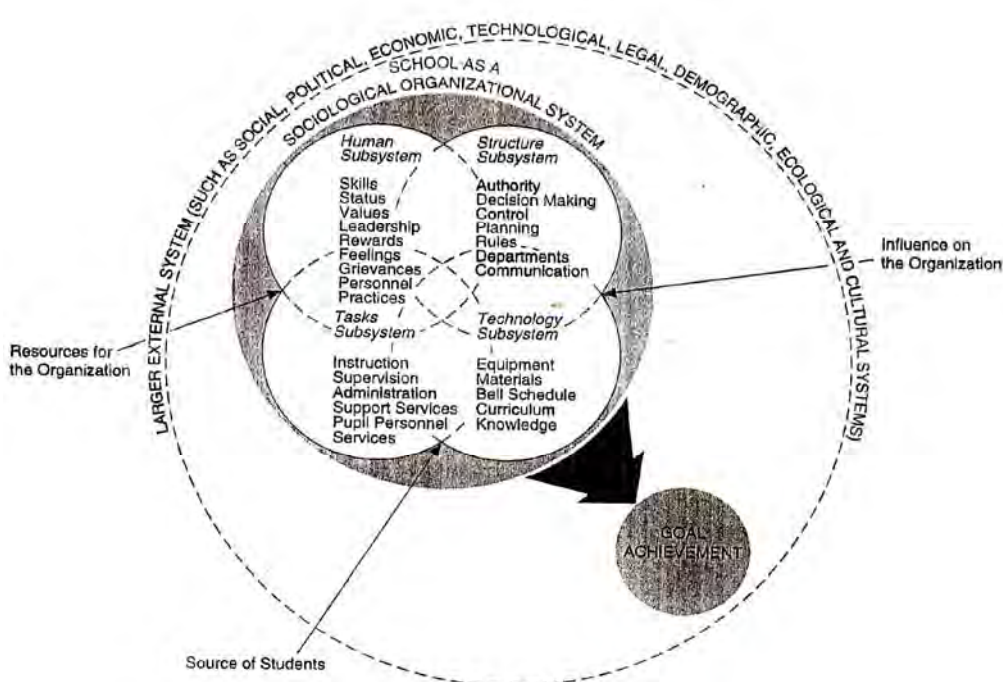
1) งาน (Task) ซึ่งมีจำนวนมากภายในสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เช่น การบริหาร การบริการนักเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างจะกำหนดรูปแบบของหน้าที่ บทบาท ข่ายการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการสื่อสารและการตัดสินใจ ที่ทำให้องค์กรดำเนินงานเป็นอย่างมีระบบ และมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเอง นอกจากนี้โครงสร้างยังกำหนดระบบการไหลของงาน

3) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี (Technological Resources) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ แผนการสอนของครู ตารางการจัดเวลาเรียน คู่มือการใช้หลักสูตร ลำดับขั้นของกิจกรรมต่างๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์กร

4) คน (People) หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

โรเบิร์ตและโอเวน (Robert and Owens) ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ภายในของปัจจัยสำคัญ 4 ประการ และความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ของระบบสถานศึกษา ในแผนภาพที่ 18 ดังนี้



แผนภาพที่ 18 ลักษณะระบบย่อยพื้นฐานของระบบสถานศึกษา

ที่มา: Adapted from Robert G. Owens. *Organizational Behavior in Education*. 8th ed.

The United States of America : Omegatype Typography, 2004. p. 142.

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีระบบ และแนวคิดเกี่ยวกับองค์การในฐานะระบบเปิด และทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งพิจารณาองค์การในฐานะระบบเปิด ของ คาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1985) รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีระบบเกี่ยวกับสถานศึกษาของ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ลูเนอเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenberg and Ornstein, 1996) และ โรเบิร์ตและโอเวน (Robert and Owens, 2004) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับของคณะแพทยศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีระบบเกี่ยวกับสถานศึกษา ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปแนวคิด ทฤษฎี ระบบ

ทฤษฎีระบบ	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการเปลี่ยนแปลงผ่าน	ผลผลิต	ผลย้อนกลับ	สภาพแวดล้อม
1.ทฤษฎีระบบพื้นฐาน Lunenberg and Ornstein (1996)	วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ คน และข้อมูล สารสนเทศเพื่อการผลิตและบริการ	เทคโนโลยีและการบริหาร	ผลผลิตหรือบริการ	ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ ขององค์การเป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการครั้งต่อไป	สังคม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี
2.องค์การระบบเปิดคาสต์และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig) (1985)	วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณคน และข้อมูล สารสนเทศ	1)ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม 2)ระบบย่อยด้านเทคนิค 3) ระบบย่อยด้านจิตสังคม 4)ระบบย่อยด้านโครงสร้าง 5)ระบบย่อยด้านการบริหาร	ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วม		

ตารางที่ 5 สรุปแนวคิด ทฤษฎี ระบบ (ต่อ)

ทฤษฎีระบบ	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการเปลี่ยนแปลง	ผลผลิต	ผลย้อนกลับ	สภาพแวดล้อม
3.สถานศึกษา ในฐานะระบบ สังคมย่อยและ มิสเกล (Hoy and Miskel) (2001)	ภารกิจและ นโยบายของ คณะกรรมการ สถานศึกษา ทรัพยากร มนุษย์ และ เงินทุน วัสดุ และวิธีการ และ อุปกรณ์ แรง ผลักดันจาก สิ่งแวดล้อม	ระบบการเมือง ระบบปัจเจก บุคคล ระบบ โครงสร้าง และ ระบบ วัฒนธรรม	การขาดเรียน การออก กลางคัน ผลสัมฤทธิ์ ความพึงพอใจใน ในงาน และ คุณภาพ โดยรวม		สิ่งแวดล้อมใน ลักษณะใดที่เป็น แรงผลักดันหรือมี อิทธิพลต่อ พฤติกรรม องค์การหรือการ ดำเนินงานของ สถานศึกษา
4.ทฤษฎีระบบ สังคม โรเบิร์ต และโอเวน (Robert and Owens, 2004)	ค่านิยม เป้าหมาย ที่มีการคาดหวัง ความรู้ที่มีอยู่ ของสังคมนั้นๆ และ งบประมาณ	งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี คน	ที่กลับคืนสู่ สิ่งแวดล้อมหรือ สังคม		ความสัมพันธ์ ภายในของปัจจัย สำคัญ 4 ประการ และความสัมพันธ์ กับสิ่งแวดล้อม ภายนอกของ ระบบสถานศึกษา

ตอนที่ 5 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545) ซึ่งกำหนดให้จัดการศึกษา 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ มี 2 ระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุขในประเทศไทย ได้จัดเพื่อตอบสนองความต้องการบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุขที่ขาดแคลนอย่างมาก เนื่องจากการพัฒนาประเทศอย่างรวดเร็ว และการกระจายความเจริญไปในส่วนต่าง ๆ ของประเทศ อุดมศึกษาไทยได้รับการพัฒนาเคียงคู่กับระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยมาช้านานและได้มีการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 1 (2506 – 2509) มาจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (2545 – 2549) (สมชาย สุขศิริเสรีกุล, 2543) จึงส่งผลต่อ

5.1 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาระดับสากล

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีความเป็นอิสระในการบริหารตนเอง (Autonomy) ทำให้มีความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองต่อเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสภาวการณ์ภายนอกได้อย่างมาก การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐเป็นองค์การที่มีได้มุ่งหวังกำไร ได้รับการสนับสนุนทางการเงินทั้งหมดหรือบางส่วนจากรัฐบาล ในปี ค.ศ.2000 มีสถาบันอุดมศึกษามากกว่า 4,000 แห่ง ทั้งประเภท 2 ปี และ 4 ปี และจำนวนผู้เรียนในระบบประมาณ 14.8 ล้านคน ซึ่งสถาบันดังกล่าวมีพันธกิจและการดำเนินการที่แตกต่างกัน สถาบันเหล่านี้จะเป็นสถาบันที่จัดการเรียนการสอนทางไกลเป็นส่วนใหญ่

รูปแบบการบริหารจัดการในประเทศสหรัฐอเมริกามีรูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา ได้มีการจัดการศึกษาภายในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งประเภทของสถาบันออกเป็น 5 แบบ คือ

1) วิทยาลัยชุมชน (Community College) เป็นสถาบันที่เปิดโอกาสกว้าง (Open Door) กับผู้ที่ต้องการศึกษา โดยมีระบบการรับเข้าเรียนที่ง่าย มีความหลากหลายของรายวิชา เน้นการดำเนินการเรียนการสอนมากกว่าการวิจัย บริการให้กับผู้เรียนหลายกลุ่ม หลายประเภท เน้นการเรียน 2 ปี โดยแต่เดิมจะเน้นด้านสาขาวิชาการอาชีวศึกษาและด้านเทคนิค เป็นหลักสูตรที่เตรียมสำหรับการเรียนขั้นสูงต่อไป หรือเป็นการศึกษาเพิ่มเติมการศึกษาที่เป็นวิชาการหรือประสบการณ์

2) สถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ (Comprehensive University) สถาบันในกลุ่มนี้มีทั้งสถาบันของรัฐและเอกชน มีตั้งแต่วิทยาลัยขนาดเล็กจนถึงมหาวิทยาลัยของรัฐขนาด

ใหญ่ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ แคลิฟอร์เนีย มหาวิทยาลัยฟลอริดา มหาวิทยาลัยเคน (Kent University) มหาวิทยาลัยเปค (Pace University) และมหาวิทยาลัยโบวริงกรีน (Bowling Green University) สถาบันประเภทนี้จัดหลักสูตรการศึกษาหลากหลายเพื่อเตรียมนักศึกษาระดับปริญญาตรีเพื่องานอาชีพและการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ส่งเสริมประชาธิปไตยของการอุดมศึกษาที่ว่านักศึกษาสามารถเลือกเรียนสิ่งที่ตนเองสนใจได้ จัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของนักศึกษาทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

3) มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) กลุ่มมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัย เชื่อว่าการมีส่วนร่วมของคณาจารย์ในการวิจัยและเพิ่มคุณภาพของการเรียนการสอน นักศึกษามีโอกาสในการเรียนรู้โดยผ่านการวิจัย และงานวิจัยแสดงถึงความก้าวหน้าและทันสมัยของสาขาวิชา มหาวิทยาลัยที่อยู่ในกลุ่มการศึกษานี้ได้แก่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) มหาวิทยาลัยคอเนลล์ (Cornell University) มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) มหาวิทยาลัยร็อกกีเฟลเลอร์ (Rockefeller University) และมหาวิทยาลัยพิททส์เบิร์ก (University of Pittsburgh)

4) กลุ่มมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialty University) มหาวิทยาลัยเฉพาะทางมุ่งจัดการศึกษาบางสาขาวิชาในขอบเขตที่จำกัดเฉพาะด้านศึกษาในทางลึก และจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้เรียนและเพื่อนในสาขาเดียวกันเป็นหลักสูตรที่เน้นความต้องการของตลาดงานและสนองตอบของผู้จ้างงานบางกลุ่ม ได้แก่ วิทยาลัยแห่งบริษัท (Corporate College) กลุ่มสหพันธ์สถาบัน และวิทยาลัยเทคนิค (Technical Institutions) นอกจากนี้มีสถาบันเฉพาะทางอื่นที่เน้นวิชาชีพ เช่น วิทยาลัยครู วิทยาลัยศิลปะ วิทยาลัยทหาร สถาบันเฉพาะทางมีความร่วมมือกับสถานประกอบการเป็นจำนวนมาก

5) กลุ่มสถาบันเสมือน (Virtual Institutions) สถาบันเสมือนส่งเสริมความร่วมมือทุกระดับเพื่อพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้เรียนที่หลากหลาย มีการเรียนแบบต่าง ๆ และแหล่งสารสนเทศ การศึกษาจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทางผ่านของสารสนเทศ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าถึงแหล่งความรู้ซึ่งอยู่นอกรั้วสถาบัน โดยไม่มีข้อจำกัดของเวลาและสถานที่ สถาบันประเภทนี้จะต้องอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินกิจกรรมทุก ๆ อย่าง การแข่งขันระหว่างสถาบันเสมือนมีความรุนแรงมากขึ้น ตั้งแต่วิธีการสร้างรายวิชาจนถึงการประเมินผลรายวิชาจะต้องมีการนิยามใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความร่วมมือกลายเป็นความจำเป็น มิใช่ทางเลือก ทางหนึ่งคือร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ

การบริหารจัดการศึกษาในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งในช่วงทศวรรษที่ผ่านมานโยบายของรัฐบาลออสเตรเลียทางด้านการศึกษาได้เน้นสองเรื่องคือ ความเป็นสากล และการส่งเสริมการ

วิจัยในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ประเทศออสเตรเลียเป็นผู้นำทางการศึกษาโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งในช่วงปี 1980 ถึง 1990 จำนวนสถาบันอุดมศึกษาได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเนื่องมาจากหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การเพิ่มของจำนวนประชากร นโยบายของรัฐบาลที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึงการอุดมศึกษา การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความต้องการแรงงานระดับมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และการสนับสนุนการวิจัย รัฐบาลฯ ได้ใช้แผนกลยุทธ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการอุดมศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ในด้านความเป็นสากล (Internationalization) มีหน่วยงานของรัฐบาล ได้แก่ Australian Education International (AEI) ทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษาและการอบรมสู่ความเป็นสากล และทำหน้าที่เผยแพร่การศึกษาของประเทศออสเตรเลียไปยังประเทศต่าง ๆ ทุกภูมิภาคทั่วโลก

รูปแบบการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศออสเตรเลีย พบว่ามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานวิจัย ทุนวิจัยทั้งของโครงการวิจัยและของนักศึกษาวิจัย จัดทำแผนการจัดการงานวิจัย และการผลิตนักวิจัย โดยใช้ชื่อต่าง ๆ กันเช่น Research Services office, Office of Research and Higher Degrees, Office of Research and Development , Research and Innovation เป็นต้น และมีหน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ Legal Services Office ซึ่งรับผิดชอบเรื่องทำสัญญาข้อตกลงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานวิจัย รวมทั้งสิทธิบัตร การเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่แต่ละภาคควิซาร์รับผิดชอบ โดยประสานงานกับสำนักงานบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการศึกษาในสหราชอาณาจักร ประกอบด้วย 4 ประเทศ คือ อังกฤษ เวลส์ สกอตแลนด์ และไอร์แลนด์ เหนือโดยอังกฤษเป็นประเทศที่ใหญ่ที่สุด และการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่น่าสนใจหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยจะเน้นการดำเนินการที่แต่ละมหาวิทยาลัยเชี่ยวชาญที่สุด เช่น เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในการสอน เน้นสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในระดับภูมิภาคกับเศรษฐกิจ นอกจากนี้มีการนำรูปแบบการจัดการศึกษาแบบมหาวิทยาลัยเอกชนในสหรัฐอเมริกามาเป็นต้นแบบ โดยสภาพของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ ปัจจุบันประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนใหญ่คือมีจำนวนทั้งสิ้น 114 แห่ง มีมหาวิทยาลัยเอกชน 3 แห่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย มีหลายปัจจัย เช่น อัตราการเติบโตของนักศึกษาต่างชาติ และการพัฒนาเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางการวิจัยการมีหลักสูตรใหม่ ๆ จากต่างประเทศ แต่ที่เป็นแรงผลักดันมากที่สุด คือ งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลง ทำให้เกิดความกดดัน และเกิดนวัตกรรมทางการจัดการศึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมี ได้มีการจัดการศึกษาภายในหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

1) วิทยาลัยชุมชน (Community College) ในประเทศอังกฤษ หรือ สหราชอาณาจักร การขยายโอกาสทางการศึกษาได้รับความนิยมมาก ซึ่งถือเป็นการให้บริการการศึกษาตลอดชีวิต ผู้ใหญ่ที่สนใจอยากเรียนต่อ คนทำงาน เข้าของกิจการหรือนักธุรกิจที่ทำธุรกิจขนาดเล็ก บริษัทที่ต้องการส่งคนมาฝึกอบรมเพิ่มความรู้ หรือใครก็ได้ที่สนใจเรียน On Line ผ่านทาง Internet ลักษณะผู้เรียนครอบคลุมทุกกลุ่มเช่น ผู้ที่ออกจากสถานศึกษากลางคันและสนใจกลับมาศึกษาเมื่ออายุมาก

2) มหาวิทยาลัยวิจัย ที่มีชื่อเสียงของอังกฤษที่ได้รับการยอมรับ และถูกจัดว่าเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำมีทั้งหมด 20 แห่ง สืบเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาในอังกฤษ ทำให้ มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำทั้ง 20 แห่ง ได้รวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อปรึกษาหารือ และหาแนวทางในการเป็นพันธมิตรร่วมกันในด้านต่าง ๆ

3) มหาวิทยาลัยเปิด หรือ The Open University ของประเทศอังกฤษ นี้เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในประเทศไทย มหาวิทยาลัยในอังกฤษ จัดการสอนแบบออนไลน์ พัฒนาการด้านเครือข่ายอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตทำให้ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเปิด หรือ The Open University มีผู้เรียนจาก 41 ประเทศทั่วโลก

4) มหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University) สำหรับผู้ที่เรียนผ่านมหาวิทยาลัยเสมือนนี้ ตัวอย่าง เช่น มหาวิทยาลัยสตรลิง (Stirling University) ได้กำหนดหลักสูตรและปริญญาบัตรร่วมกันสำหรับมหาวิทยาลัยเสมือนแห่งนี้ถือเป็นนวัตกรรมของการจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

5) มหาวิทยาลัยเน้นการสอนและการวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (University of Manchester) เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่แห่งหนึ่งของอังกฤษและเพิ่มฉลองครบรอบ 150 ปี เมื่อปี 2001 ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยนี้มีชื่อเสียงยาวนานในด้านการสอนและการทำวิจัยจะเห็นได้จากคณาจารย์และนักศึกษาได้รับรางวัลโนเบลถึงกว่า 20 คน ทางมหาวิทยาลัยได้ตั้งพันธกิจไว้ที่จะเป็นเลิศในชั้นสูง 3 ด้านคือ ด้านการวิจัย (Research) ทุนการศึกษา (Scholarship) และการสอนและการเรียนรู้ (Teaching and Learning) นวัตกรรมทางการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2546)

5.2 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การบริหารจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้กำเนิดขึ้นในปี พ.ศ.2459 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งนับได้ว่ายาวนานกว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ มากมาย สถาบันอุดมศึกษาของประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มโลกที่สามเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในระยะเวลาประมาณ

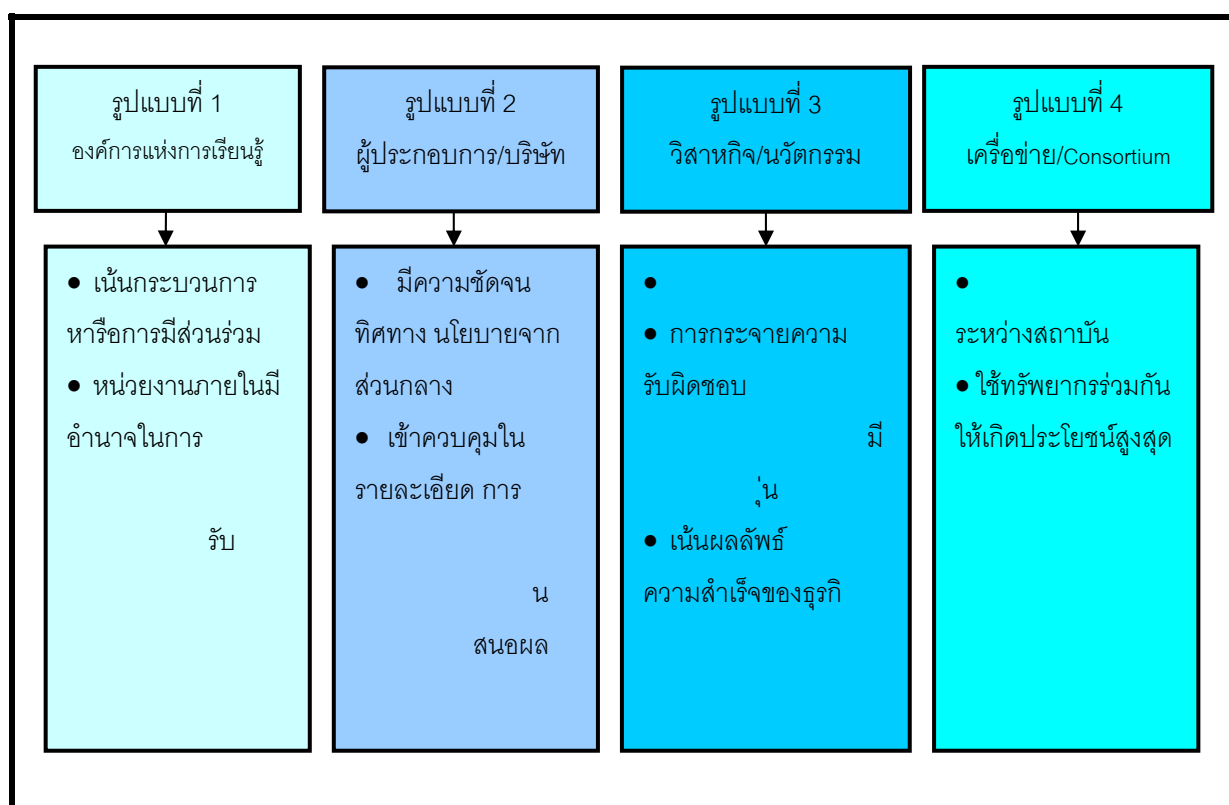
50 กว่าปีผ่านมา สำหรับในสังคมไทย แนวคิดและรูปแบบส่วนใหญ่มักจะพยายามเลียนแบบมาจากประเทศทางแถบยุโรป แต่อย่างไรก็ตามก็มีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมแต่ละสังคม ดังนั้นการอุดมศึกษาของไทยจึงไม่มีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมเดิม และศาสนาของชาติแต่อย่างใด เมื่อเป้าหมายของรัฐบาลคือการพัฒนาบ้านเมืองให้ทันสมัย โดยการสร้างผู้นำที่เข้าสู่ระบบราชการ และระบบการเมือง ฉะนั้นหลักสูตรการสอนจึงมักจะตามอย่างตำราของประเทศตะวันตก ซึ่งก็คือการถ่ายทอดความรู้มิใช่การสร้างความรู้หรือการวิจัย (วิชัย ต้นศิริ, 2538)

การอุดมศึกษาของประเทศไทยได้มีการขยายตัวเป็นอย่างมากในช่วงปี พ.ศ. 2489 ถึงปี พ.ศ. 2539 ซึ่งอยู่ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ซึ่งได้ทรงครองสิริราชสมบัติมาครบ 50 ปี ได้มีการขยายจำนวนการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐเพิ่มขึ้นเป็น 23 แห่ง นอกจากนี้ยังได้มีการให้โอกาสแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้รับการจัดตั้งเพิ่มขึ้นใหม่ จำนวนถึง 35 แห่ง ส่วนสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงอื่น ๆ ก็ได้มีการขยายตัว และเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการวิจัยถึงพัฒนาการของการอุดมศึกษาในช่วงระยะเวลา 50 ปีที่ผ่านมา จะได้รับประโยชน์อย่างมาก ก่อให้เกิดการเข้าใจอย่างแท้จริงถึงธรรมชาติของพัฒนาการศึกษาระดับนี้ของไทย แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในยุคต่าง ๆ ที่ผ่านมา อันจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่อยู่บนพื้นฐานของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมของประเทศไทย ให้สามารถแข่งขันและทัดเทียมกับประเทศต่าง ๆ ตลอดจนเป็นผู้นำทางการอุดมศึกษาในอนาคตต่อไป โดยพัฒนาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งด้านนโยบายอุดมศึกษา ระบบการอุดมศึกษา การบริหารอุดมศึกษา ตลอดจนหลักสูตรและการเรียนการสอนในแต่ละยุคและสมัยของช่วงระยะเวลา 50 ปีนี้สมควรที่จะได้มีการศึกษาวิจัยถึงความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงทิศทางของการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ปัจจุบันนี้เป็นยุคของโลกได้พรมแดน และเทคโนโลยีการสื่อสารข้อความรู้ต่าง ๆ สามารถที่จะส่งต่อกันได้ทั่วโลกด้วยระยะเวลาอันรวดเร็ว สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งในประเทศและนอกประเทศได้มีผลกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิต สภาพเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนทางด้านการศึกษาของไทย

อุดมศึกษาไทยได้รับการพัฒนาเคียงคู่กับระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยมาช้านาน และได้มีการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 1 (2506 – 2509) มาจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (2545 – 2549) (สมชาย สุขสิริเสวีกุล, 2543) การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน โดยมีการดำเนินงานในลักษณะต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น 7 ลักษณะ คือ การบริหารทรัพยากรการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหาร

ำหน้าที่

กำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงาน แต่รูปแบบการบริหารจัดการในระดับมหาวิทยาลัย มีพัฒนาการที่หลากหลายสรุปได้ 4 รูปแบบ คือ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้ประกอบการหรือบริษัท 3) วิสาหกิจหรือนวัตกรรม และ 4) เครือข่าย ซึ่งสรุปได้ดังแผนภาพที่ 19



แผนภาพที่ 19 รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาของไทย
ที่มา มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546)

รูปแบบที่ 1 องค์การแห่งการเรียนรู้ รูปแบบนี้เป็นรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่มีพัฒนาการมายาวนาน ซึ่งทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ก่อให้เกิดการสะสมองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ในตัวสถาบัน ในขณะที่เดียวกันกระบวนการดำเนินงานอย่างล่าช้า ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมงานที่ดีการบริหารงานภายในมี ระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับชัดเจน การบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วม มีกระบวนการหารือในรูปคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากคณะหรือหน่วยงานต่าง ๆ การตัดสินใจ

ข้อจำกัดก็คือ ความคิดริเริ่มบางอย่างทางวิชาการที่ไม่ให้ผลตอบแทนทางธุรกิจในระยะสั้นอาจได้รับการส่งเสริม เพราะมุ่งผลตอบแทนทางธุรกิจมากเกินไป วิธีการบริหารงานเน้นรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเป็นผู้กำหนดทิศทาง นโยบายในการบริหารงาน เน้นการบริหารงานจากส่วนกลาง มีกระบวนการวางแผน และการเสนอผลปฏิบัติงาน การประเมินผลโดยใช้แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจ กระบวนการตัดสินใจมีความรวดเร็ว นอกจากนี้พบว่า การควบคุมการปฏิบัติงานมีรายละเอียดต่าง ๆ

รูปแบบที่ 3 วิสาหกิจ นวัตกรรม รูปแบบนี้เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งใหม่ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่ออกนอกระบบราชการ หรือมหาวิทยาลัยที่อยู่ในสังกัดที่มีการตั้งหน่วยงานภายในแบบเอกชน ส่วนใหญ่มีการบริหารงานที่ยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งการบริหารงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงาน หน่วยงานภายในสถาบันต่าง ๆ

รูปแบบที่ 4 เครือข่าย Consortium การบริหารแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบัน ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ได้เกิดขึ้นและจะแพร่หลายต่อไป การร่วมมือมุ่งสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การบริการวิชาการแก่สังคม เงื่อนไขของความสำเร็จของการบริหารแบบนี้ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

รูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันแต่ละสถาบันใน 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบันพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว ในกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสถาบันที่คัดเลือกทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารที่ทันสมัย (Modern Management) มีการนำแนวความคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์การ เช่น มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ มีการกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว มีการนำระบบการประเมินผลการทำงานแนวใหม่มาใช้ เช่น การกำหนดตัวบ่งชี้ เป็นต้น นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน

เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดการกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่เรียกว่า หลักสูตรพิเศษนอกเวลา เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต มีข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ ๆ มากแต่อาจเพื่อผู้การแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัย ผู้เรียนหรือสังคม นอกจากนี้ การให้การศึกษาเน้นความต้องการ ชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียมมุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ มีการจัดทำรถเคลื่อนที่ (Mobile Bus) เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นทั่วโลกได้เข้าศึกษา นอกจากนี้สถาบันหลายแห่ง เริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะในสถาบันกรุงเทพกับภูมิภาคมากขึ้น อาทิ มีการใช้ผู้สอนร่วมกัน มีการจัดหลักสูตรที่โอนหน่วยกิต ระหว่างสถาบัน การจัดสถานที่เรียนร่วมกันมีการใช้ห้องสมุดห้องทดลอง เครือข่ายฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ร่วมกัน

ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาค เอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน และการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคคลการทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์การนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ การเชิดชูนักวิชาการระดับโลกที่ได้รับรางวัลโนเบล (Nobel Prize) มาแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์นักวิจัยในสถาบันของตนเอง และสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สนใจ

ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอก ระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลดำเนินงาน และการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ มหาวิทยาลัยบางแห่ง เริ่มก่อตั้งกองทุนสะสม (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือกในด้านการบริหารบุคลากร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระบบอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการอาทิ งานด้านหน่วยรักษาความปลอดภัย ด้านบุคลากรทำความสะอาด ด้านบุคลากรขับรถ เป็นต้น จากข้าราชการสู่การเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัย การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือสัญญาจ้างบุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็นข้าราชการ แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน

ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่า สถาบันแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะ มีความแตกต่างด้านปรัชญา วัฒนธรรม ประเพณี ความเป็นมาในการก่อตั้ง ลักษณะของเจ้าของที่เป็นของรัฐ หรือการเป็นเจ้าของที่มาจากธุรกิจครอบครัว ประกอบกับความแตกต่างทางด้านลักษณะผู้นำ นอกจากนี้ปัจจัยเกื้อหนุนที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารสถาบัน 2 ด้าน คือ ด้านแรกด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่จะมีวิสัยทัศน์ของสถาบันที่ชัดเจน วางตำแหน่งสถาบันของตนเองให้แตกต่างจากสถาบันอื่น ๆ อธิการบดีต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ มีประสบการณ์ทางวิชาการ และมีการนำความรู้สมัยใหม่ทางด้านบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ ด้านที่สองคือ การปฏิรูปอุดมศึกษาของไทย ได้ทำให้สถาบันแต่ละแห่งต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองสู่การพึ่งพาตนเองมากขึ้น ประกอบกับเงื่อนไขเรื่องการแข่งขันคุณภาพภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปฏิรูป หรือปรับระบบการบริหารจัดการสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการบริหารแบบโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากภายในและภายนอก

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ ด้านการแพทย์และสาธารณสุข ทั้งในระดับสากลและภายในประเทศไทย จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการด้านการแพทย์และสาธารณสุขนั้น จะกล่าวเป็นภาพรวมของดำเนินการ ซึ่งอยู่ในลักษณะต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ โดยในแต่ละสถาบันจะเล็งเห็นถึงความเหมาะสมในการจัดรูปแบบการบริหารจัดการ เช่น จัดตั้งเป็นคณะวิชา วิทยาลัย โรงเรียน หรือสถาบัน ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา นั้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประเด็นที่ส่งผลตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อย 5 ด้าน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี คุณลักษณะ 11 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมาร์ควาดและเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. วิธีดำเนินการวิจัย และขั้นตอนการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จำนวน 19 แห่ง (ข้อมูลจากกลุ่มสถาบันการแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (กสพท.) ปีการศึกษา 2551) ได้แก่

- 1) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2) คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3) คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
- 4) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 5) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 6) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 7) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 8) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 9) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
- 10) วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานคร และวชิรพยาบาล

- 11) วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า
- 12) แพทยศาสตร์พระบรมราชชนก
- 13) วิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
- 14) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 15) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 16) สำนักวิชาแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- 17) สำนักวิชาแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- 18) วิทยาลัยแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- 19) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การเลือกประชากรแบบเจาะจง เป็นคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งได้พิจารณาการเลือกจากเกณฑ์ ดังนี้

1) เป็นคณะแพทยศาสตร์ที่มีการดำเนินงานการให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข โดยมีโรงพยาบาลอยู่ในสังกัดโดยตรงกับคณะแพทยศาสตร์

2) มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ผ่านการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี – ดีมาก ในปีงบประมาณ 2551

3) เป็นตัวแทนคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั้ง 4 ภูมิภาคภาคของประเทศไทย

โดยมีคณะแพทยศาสตร์ที่มีคุณสมบัติเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย

ภาคเหนือ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ภาคกลาง คือ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาคใต้ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คณะแพทยศาสตร์ทั้ง 4 แห่ง ๆ ละ 25 คน รวมทั้งสิ้น 100 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารในคณะแพทยศาสตร์ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ในขั้นตอนที่ 2 และตัวแทนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จากทั้ง 4 แห่ง ๆ ละ 6 – 8 คน ในขั้นตอนที่ 3 กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน ที่เข้าร่วมสัมมนาในขั้นตอนที่ 4

2. วิธีดำเนินการวิจัย และขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงพหุวิธี โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายแห่ง หลายวิธีการ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้มีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ซึ่งได้สัมภาษณ์ สำนวความ คิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ในกลุ่มคณะแพทยศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบ ใน ด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนา คุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหาร การศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ร่วมสนทนา กลุ่มย่อย และสัมภาษณ์ ในการดำเนินการวิจัยมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ การ จัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้ข้อมูล สภาพของสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนด้านการแพทย์และสาธารณสุข ในการบริหาร จัดการ รูปแบบการบริหารจัดการ ในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งระดับสากลและประเทศไทย

2) กำหนดกรอบความคิดในการวิจัยการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามแนวคิด ระบบย่อย 5 ด้านขององค์การแห่ง การเรียนรู้ ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อย ด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี และคุณลักษณะ 11 ประการขององค์การแห่งการ เรียนรู้ ได้แก่ 1.การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) 2.มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ภายในองค์การ (Corporate Learning Culture) 3.การเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) 4.การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 5.การสร้างสรรคองค์ความรู้ (Knowledge Creation) 6.การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) 7.การให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) 8.การเน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) 9.การมีบรรยากาศ ที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) 10.การทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) 11.การมีสมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) ซึ่งขั้นตอนนี้จะได้ข้อมูลจากกรอบ แนวคิด ในการนำไปสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย การดำเนินการขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้า

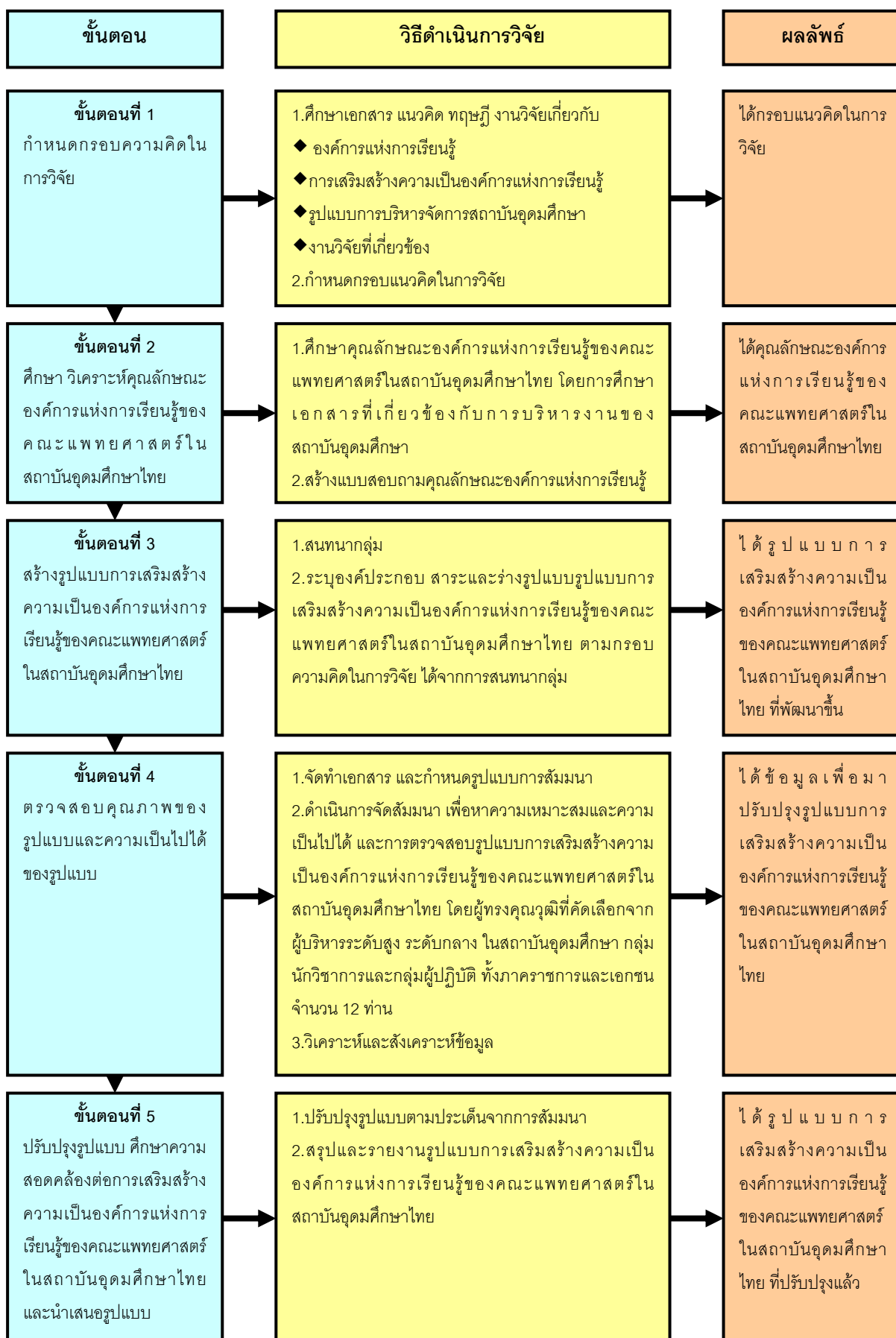
ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามกรอบความคิดในการวิจัย และผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 ซึ่งได้คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จากแบบสอบถาม โดยนำมาเป็นข้อมูลประกอบการสนทนากลุ่มย่อย ซึ่งจำนวนผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในพื้นที่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งให้ผู้เข้าร่วมจำนวน 6 – 8 ท่าน ได้ข้อมูลของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการร่างรูปแบบจากข้อสรุปการสนทนากลุ่มในพื้นที่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งขั้นตอนนี้จะได้รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผลที่ได้จะนำมาสังเคราะห์ และนำเสนอปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการปรับปรุงตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นขั้นตอนการสัมมนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ในการศึกษาความตรงตามเนื้อหาของรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่คัดเลือกจากผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติทั้งภาคราชการและเอกชน จำนวน 12 ท่าน ซึ่งขั้นตอนนี้จะได้รูปแบบที่เหมาะสม และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงรูปแบบ ศึกษาความสอดคล้องต่อการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และนำเสนอรูปแบบขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการปรับปรุงรูปแบบ ศึกษาความสอดคล้องและนำเสนอรูปแบบ โดย

1. ปรับปรุงรูปแบบตามประเด็นจากการสัมมนา
2. สรุปและรายงานรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

แผนภาพที่ 20 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1) แบบวิเคราะห์เอกสารที่ได้จัดสร้างขึ้น ใช้ในการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์ตามกรอบความคิดในการวิจัย มีขั้นตอนการจำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบความคิดในการวิจัย การสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา และคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามระบบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี และคุณลักษณะ 11 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) 2. วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (Corporate Learning Culture) 3. การเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) 4. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 5. การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) 6. เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) 7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) 8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) 9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) 10. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) 11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) แหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยการศึกษา วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รายงานประจำปี รายงานการประชุม เป็นต้น โดยได้นำเสนอแบบวิเคราะห์เอกสารที่ได้จัดสร้างขึ้น มาปรึกษาขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัยฉบับร่าง

2) แบบสอบถาม ศึกษาสถานภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามระบบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี และคุณลักษณะ 11 ประการ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งในปัจจุบัน การศึกษา ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย โดยใช้โครงสร้างของระบบย่อย 5 ด้าน ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และเสวนา ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงสถานการณ์ และเชิงปฏิบัติ ระบบย่อยด้านองค์การ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับมาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับน้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

โดยมีการแปลความหมายของแบบสอบถามแยกเป็นรายข้อ รายด้านและรวมทุกด้าน
 ถึงเกณฑ์ ในการแปลความของค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน
 บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ซึ่งแปลค่าเฉลี่ยตามลำดับ ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

มีการตรวจสอบโดยนำเครื่องมือวิจัยที่จัดสร้างเสร็จแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
 ความตรงเชิงเนื้อหา โดยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ด้านการแพทย์และสาธารณสุข
 ด้านการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 การจัดการสารสนเทศศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวิจัยการศึกษา โดยพิจารณาจากดัชนี
 ความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) โดย
 เทียบกับเกณฑ์ความสอดคล้องของศิริชัย กาญจนวาสี (2548) ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5
 ภายหลังการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง
 ระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 - 1
 ดังนั้นจึงสามารถนำข้อคำถามทั้งหมดไปใช้ และผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะรายละเอียดเพิ่มเติม โดย
 นำข้อมูลที่ได้มาให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นอีกครั้ง

นำแบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยมีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 20 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบคำถามด้วยวิธีการเชิงประจักษ์ และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูล พบว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย ทั้ง 5 ด้าน มีค่าความเที่ยงในภาพรวม 0.98 แสดงว่าแบบสอบถามฯ มีคุณภาพ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยนำข้อมูลที่ได้มาให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

3) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง วิเคราะห์คุณลักษณะของกลุ่มคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพและปัญหาการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และเป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นคำถามปลายเปิดพร้อมนัดหมายเวลาการสัมภาษณ์ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เตรียมตัวและเตรียมข้อมูล จากการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง สามารถนำมาข้อมูลที่ได้ ในส่วนของการบริหารจัดการ กระบวนการ วิธีการ การดำเนิน มาตรฐานข้อมูลของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ นำข้อมูลที่ได้มาให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาอีกครั้ง

4) แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในประเด็นที่การมีส่วนร่วมของกลุ่มฯ จากพฤติกรรมในขั้นตอนต่าง ๆ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จากการตรวจสอบแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม สามารถนำมาข้อมูลที่ได้ ในส่วนของกระบวนการ วิธีการ การดำเนิน มาตรฐานข้อมูลของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาอีกครั้ง

5) แบบสนทนากลุ่ม ในงานวิจัยนี้ได้กำหนดการสนทนากลุ่มย่อยกับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ในสถาบันอุดมศึกษา หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ในขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

6) แบบตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สำหรับสัมมนา ในงานวิจัยนี้ได้กำหนดผู้เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วย ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และนักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ในขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาอีกครั้ง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะทำการวิเคราะห์ตามรายการที่กำหนดไว้ โดยจะเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม 2551 ถึง เมษายน 2552 โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังรายการต่อไปนี้

1) ถึงผู้เกี่ยวข้องตามสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยจัดส่งทางไปรษณีย์ หรือดำเนินการเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

2) เรียนเชิญผู้เกี่ยวข้องตามสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาคุณภาพ การจัดการสารสนเทศศึกษา การสื่อสารองค์การ การบริหารจัดการองค์การ การบริหารการศึกษา การพัฒนาการศึกษา การจัดหลักสูตรและการสอน และการวิจัยการศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการเข้าร่วม การสนทนากลุ่ม และการสัมมนา

3) เพื่อเข้าไปดำเนินการเก็บข้อมูลในส่วนการสัมภาษณ์ การเข้าร่วมประชุม การสังเกตในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในคณะแพทยศาสตร์กลุ่มตัวอย่าง

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ข้อมูลของแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) ใช้วิเคราะห์กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ
- 3) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1 คือ ค่าความถี่ ร้อยละ โดยวิเคราะห์ข้อมูล เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งในปัจจุบัน การศึกษา ของกลุ่มตัวอย่าง
- 4) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 2 คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ตามระบบย่อย 5 ด้านขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
- 5) ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาความถี่เพื่อเรียงลำดับตามข้อเสนอที่มีความถี่สูงสุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยศึกษาคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามระบบย่อย 5 ด้าน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี คุณลักษณะ 11 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควาดและเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds) โดยได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ได้จากจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ทั่วประเทศทุกภูมิภาค ทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ ภาคเหนือ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ภาคกลาง คือ คณะแพทยศาสตร์ศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล ภาคใต้ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารในคณะแพทยศาสตร์ ที่มีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วย และ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 100 คน ซึ่งได้ข้อมูลตอบกลับ จำนวน 76 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 76 โดยแสดงในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ		
• ชาย	25	33.3
• หญิง	50	67.7
รวม	75	100
2.อายุ		
• ต่ำกว่า 30 ปี	21	28.0
• 31 – 40 ปี	26	34.7
• 41 – 50 ปี	18	24.0
• 51 – 60 ปี	10	13.3
รวม	75	100

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3.ระดับการศึกษา		
• ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	28	37.3
• ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	29	38.7
• ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	18	24.0
รวม	75	100
4.ตำแหน่งในปัจจุบัน		
• ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบฯ	41	55.4
• หัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วย	22	29.7
• ผู้บริหาร(คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา)	11	14.9
รวม	74	100
5.ประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน		
• ไม่เกิน 5 ปี	28	37.5
• 5 – 10 ปี	21	28.5
• 11 – 20 ปี	15	20.5
• 20 ปีขึ้นไป	10	13.5
รวม	74	100

จากตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.7 และช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด อยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.7 และการศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด อยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 38.7 และมีตำแหน่งในปัจจุบันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด ในกลุ่มผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศ ศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 55.4 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานมีจำนวนสูงสุด ในช่วงไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อย 5 ด้าน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ โดยมีรายละเอียดแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 7 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับบุคคล										
1)บุคลากรมีการค้นหาหรือระบบการทำงานที่ชัดเจนขึ้นโดยการพิจารณา ทบทวนตัวเองถึงการวางแผนการทำงานในอดีต	3.54	0.64	3.37	0.68	3.62	0.59	3.44	0.70	3.72	0.57
2)บุคลากรมีการค้นหาวิธีการทำงานอย่างเป็นแบบแผนที่สมบูรณ์ ซึ่งทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.51	0.66	3.37	0.68	3.52	0.60	3.44	0.78	3.72	0.57
3)บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงานภายในองค์การ	3.58	0.69	3.47	0.84	3.62	0.59	3.56	0.78	3.67	0.59
4)บุคลากรมีรูปแบบการคิดในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย โดยสามารถปรับตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้ในการทำงานได้	3.64	0.68	3.58	0.76	3.90	0.43	3.50	0.78	3.56	0.70
5)บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ที่ดีในการทำงานโดยการคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	3.57	0.69	3.47	0.77	3.67	0.48	3.61	0.97	3.50	0.51
6)บุคลากรมีการค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้เพื่อนำมาปฏิบัติงาน	3.63	0.67	3.58	0.69	3.62	0.49	3.56	0.85	3.78	0.64
7)บุคลากรมีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองโดยการปรับตัวในการทำงาน	3.63	0.69	3.68	0.74	3.57	0.50	3.67	0.84	3.61	0.69

ตารางที่ 7 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบวย่อยด้านการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย ก.		คณะแพทย ข.		คณะแพทย ค.		คณะแพทย ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
8)บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.53	0.63	3.42	0.76	3.33	0.65	3.78	0.80	3.61	0.69
9)บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดจากกรปฏิบัติงาน	3.62	0.65	3.37	0.76	3.71	0.56	3.83	0.70	3.59	0.51
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับบุคคล	3.58	0.67	3.48	0.74	3.62	0.54	3.60	0.80	3.64	0.61
ระดับกลุ่ม/ทีม										
10)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ได้มีการพัฒนาทักษะการทำงานที่เป็นเลิศ โดยการทบทวนถึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา	3.59	0.69	3.53	0.77	3.38	0.74	3.72	0.66	3.78	0.54
11)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการให้องค์การอยู่รอดจากสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน	3.57	0.77	3.42	0.76	3.48	0.75	3.67	0.97	3.72	0.57
12)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เรียนรู้ร่วมกันเพื่อหาแนวทางที่สามารถนำองค์การสู่ความเป็นเลิศจากปฏิบัติงานเป็นทีม	3.63	0.70	3.63	0.49	3.57	0.81	3.56	0.85	3.78	0.64
13)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมีการเรียนรู้ภายในทีมงาน โดยการทบทวนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทักษะการฟัง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.63	0.72	3.79	0.41	3.38	0.74	3.67	0.84	3.72	0.57
14)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกที่อาจเกิดขึ้น	3.24	0.92	3.26	1.04	3.00	1.04	3.39	0.97	3.33	0.48
15)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมีการเสวนาร่วมกันเพื่อให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด	3.63	0.76	3.7	0.73	3.43	0.92	3.67	0.76	3.72	0.57
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับกลุ่ม/ทีม	3.55	0.76	3.56	0.70	3.37	0.83	3.61	0.84	3.68	0.56

ตารางที่ 7 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย ก.		คณะแพทย ข.		คณะแพทย ค.		คณะแพทย ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับองค์การ										
16) องค์การมีนโยบายให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลง	3.71	0.74	3.74	0.73	3.43	0.92	4.06	0.63	3.67	0.48
17) องค์การมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองที่หลากหลายเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	3.72	0.72	3.58	0.76	3.52	0.81	4.11	0.67	3.72	0.46
18) องค์การมีนโยบายให้บุคลากรพัฒนาการเรียนรู้เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ ในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	3.68	0.77	3.53	0.77	3.57	0.81	4.00	0.76	3.67	0.68
19) องค์การให้ความสำคัญการเรียนรู้ในการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ เพื่อนำมาปรับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	3.75	0.73	3.63	0.68	3.65	0.87	4.00	0.76	3.72	0.57
20) องค์การมีการสื่อสารภายในองค์การที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรรับรู้ข้อมูล สามารถเตรียมความพร้อม กับสถานการณ์ทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกที่อาจเกิดขึ้น	3.55	0.79	3.63	0.68	3.30	0.92	3.67	0.84	3.61	0.69
21) องค์การส่งเสริมให้มีเวทีสำหรับบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ภายในองค์การ	3.76	0.78	3.74	0.65	3.76	0.83	3.78	1.06	3.78	0.54
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับองค์การ	3.70	0.75	3.64	0.71	3.54	0.86	3.94	0.79	3.70	0.57
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านการเรียนรู้	3.61	0.72	3.55	0.74	3.53	0.72	3.70	0.81	3.66	0.58

จากตารางที่ 7 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.61 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยองค์การส่งเสริมให้มีเวทีสำหรับบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ภายในองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.76 และบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกที่อาจเกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.24 ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยคณะแพทยศาสตร์ ค. ได้ค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด 3.70 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และคณะแพทยศาสตร์ ข. ได้ค่าเฉลี่ยรวมต่ำสุด 3.53 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตารางที่ 8 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบอบย่อยด้านองค์การ

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับบุคคล										
1)บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายขององค์การ	3.75	0.71	3.63	0.89	3.81	0.68	3.94	0.63	3.61	0.60
2)บุคลากรให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้	3.61	0.75	3.53	0.84	3.57	0.81	3.72	0.75	3.61	0.60
3)บุคลากรมีวิธีการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้	3.58	0.65	3.53	0.69	3.43	0.67	3.89	0.58	3.50	0.61
4)บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีแบบแผนจากโครงสร้างที่คล่องตัวขององค์การ	3.39	0.73	3.42	0.69	3.05	0.74	3.56	0.70	3.61	0.69
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับบุคคล	3.58	0.71	3.53	0.78	3.47	0.72	3.78	0.67	3.58	0.63
ระดับกลุ่ม/ทีม										
5)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีส่วนร่วมของในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ	3.46	0.80	3.58	0.90	3.05	0.80	3.89	0.67	3.50	0.51
6)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์การ	3.62	0.69	3.74	0.80	3.43	0.74	3.72	0.66	3.61	0.50
7)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีวิธีการทำงานเป็นทีมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ	3.55	0.77	3.63	0.89	3.57	0.87	3.67	0.76	3.33	0.48
8)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์การเป็นแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	3.53	0.82	3.63	0.95	3.38	0.97	3.44	0.78	3.67	0.48
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับกลุ่ม/ทีม	3.54	0.77	3.65	0.89	3.36	0.84	3.68	0.72	3.53	0.49

ตารางที่ 8 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบบย่อยด้านองค์การ (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับองค์การ										
9) องค์การมีนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	3.83	0.71	3.89	0.56	3.76	0.83	4.11	0.75	3.56	0.61
10) องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างอิสระ โดยไม่มีแรงกดดันจากผู้บริหาร	3.79	0.73	3.95	0.62	3.33	0.85	4.22	0.64	3.72	0.46
11) องค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งองค์การ	3.83	0.71	4.05	0.70	3.57	0.81	4.11	0.67	3.61	0.50
12) องค์การมีโครงสร้างที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ มาเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน	3.80	0.76	4.05	0.70	3.57	0.87	4.06	0.63	3.56	0.70
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับองค์การ	3.81	0.73	3.99	0.65	3.56	0.84	4.13	0.68	3.61	0.57
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านองค์การ	3.65	0.74	3.72	0.77	3.46	0.80	3.86	0.69	3.57	0.56

จากตารางที่ 8 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.65 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยองค์การมีนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และองค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมการเรียนรู้ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.83 และบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีแบบแผนจากโครงสร้างที่คล่องตัวขององค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.39 ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยคณะแพทยศาสตร์ ค. ได้ค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด 3.86 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และคณะแพทยศาสตร์ ข. ได้ค่าเฉลี่ยรวมต่ำสุด 3.46 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 9 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบบย่อยด้านคน

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับบุคคล										
1)ผู้บริหารในหน่วยงานเป็นที่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	3.57	0.75	3.68	0.82	3.43	0.74	3.89	0.75	3.28	0.57
2)บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง	3.50	0.70	3.63	0.68	3.29	0.71	3.78	0.64	3.33	0.68
3)ผู้รับบริการรับรู้และเข้าใจบทบาทของตนเอง ในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการให้บริการต่างๆ	3.39	0.71	3.47	0.84	3.29	0.71	3.56	0.70	3.28	0.57
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับบุคคล	3.49	0.72	3.59	0.78	3.34	0.72	3.74	0.70	3.30	0.61
ระดับกลุ่ม/ทีม										
4)ผู้บริหารและบุคลากร มีส่วนร่วมในการสนับสนุนและสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้	3.49	0.79	3.53	0.77	3.45	0.75	3.72	0.82	3.28	0.82
5)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติ เพื่อให้สมรรถนะการทำงานของที่มีความเข้มแข็ง	3.46	0.64	3.47	0.69	3.83	0.66	3.72	0.66	3.28	0.46
6)ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการการให้บริการและการรับบริการ รวมถึงการฝึกอบรมต่างๆ	3.42	0.73	3.42	0.76	3.52	0.75	3.39	0.91	3.33	0.48
7)กลุ่มเครือข่ายได้รับและแบ่งปันความรู้และสมรรถนะการดำเนินงานระหว่างบุคคลภายในองค์การ	3.37	0.709	3.37	0.59	3.38	0.66	3.44	0.98	3.28	0.57
8)ประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้การเรียนรู้กับองค์การและรับการเรียนรู้จากองค์การ	3.25	0.85	3.00	0.88	3.10	0.76	3.27	0.89	3.67	0.76
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับกลุ่ม/ทีม	3.40	0.74	3.36	0.74	3.46	0.72	3.51	0.85	3.37	0.62

ตารางที่ 9 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบบย่อยด้านคน (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับองค์การ										
9)องค์การมีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทเต็มที่ในการสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน	3.78	0.77	3.79	0.78	3.62	0.80	4.00	0.76	3.72	0.75
10)องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหา และการพัฒนาสมรรถนะในการเรียนรู้การทำงาน	3.75	0.73	3.84	0.68	3.43	0.74	4.06	0.72	3.72	0.66
11)องค์การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการขององค์การ	3.86	0.72	3.89	0.60	3.67	0.85	4.06	0.63	3.89	0.75
12)องค์การยอมรับกลุ่มเครือข่ายในการถ่ายทอดความรู้ ด้านสมรรถนะการดำเนินงาน	3.71	0.78	3.74	0.73	3.48	0.92	3.94	0.80	3.72	0.57
13)องค์การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมเป็นผู้ให้การเรียนรู้กับองค์การและเป็นผู้รับการเรียนรู้จากองค์การ	3.45	0.88	3.47	0.96	3.19	1.07	3.56	0.78	3.61	0.60
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับองค์การ	3.71	0.78	3.75	0.75	3.48	0.88	3.92	0.74	3.73	0.67
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านคน	3.54	0.75	3.56	0.75	3.44	0.78	3.72	0.78	3.50	0.64

จากตารางที่ 9 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.54 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยองค์การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.86 และประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้การเรียนรู้กับองค์การและรับการเรียนรู้จากองค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.25 และมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยคณะแพทยศาสตร์ ค. ได้ค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด 3.72 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และคณะแพทยศาสตร์ ข. ได้ค่าเฉลี่ยรวมต่ำสุด 3.44 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 10 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบบย่อยด้านความรู้

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับบุคคล										
1)บุคลากรมีความสนใจในการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.54	0.66	3.53	0.84	3.62	0.59	3.50	0.61	3.50	0.61
2)บุคลากรสามารถสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำมาสร้างความรู้ใหม่ได้	3.54	0.70	3.53	0.84	3.33	0.65	3.56	0.61	3.78	0.64
3)บุคลากรสามารถจัดเก็บความรู้โดยการเข้ารหัสและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การได้	3.34	0.80	3.37	0.89	3.33	0.91	3.06	0.80	3.61	0.50
4)บุคลากรสามารถแยกแยะความรู้การค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้	3.41	0.69	3.47	0.77	3.33	0.65	3.28	0.75	3.56	0.61
5)บุคลากรสามารถนำความรู้ที่สร้างสรรคไปถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สู่บุคคลอื่นได้	3.62	0.71	3.58	0.90	3.57	0.74	3.67	0.59	3.67	0.59
6)บุคลากรสามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปประยุกต์ใช้และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล	3.50	0.68	3.53	0.84	3.48	0.51	3.50	0.61	3.50	0.78
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับบุคคล	3.50	0.71	3.50	0.84	3.44	0.68	3.43	0.66	3.60	0.63
ระดับกลุ่ม/ทีม										
7)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการร่วมมือกันแสวงหาความรู้ของเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.53	0.64	3.63	0.76	3.48	0.51	3.50	0.70	3.50	0.61
8)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการทำงานร่วมกันที่สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้	3.53	0.72	3.58	0.76	3.52	0.60	3.39	0.91	3.61	0.60
9)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนวิธีการเข้าถึงความรู้และเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ	3.55	0.75	3.74	0.80	3.57	0.59	3.28	0.89	3.61	0.69

ตารางที่ 10 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบับย่อยด้านความรู้ (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
10)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ร่วมมือกันแยกแยะความรู้ ทำให้สามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันได้	3.47	0.73	3.53	0.84	3.43	0.59	3.39	0.91	3.56	0.61
11)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ได้	3.58	0.69	3.58	0.90	3.43	0.59	3.67	0.68	3.67	0.59
12)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ร่วมมือกันนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปประยุกต์ใช้และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล	3.57	0.75	3.63	0.83	3.33	0.79	3.56	0.70	3.78	0.64
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับกลุ่ม/ทีม	3.54	0.71	3.62	0.81	3.46	0.61	3.47	0.80	3.62	0.63
ระดับองค์การ										
13)องค์การมีนโยบายสนับสนุน ให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.78	0.72	3.84	0.68	3.67	0.65	3.89	0.96	3.72	0.57
14)องค์การมีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากรหรือทีมบุคลากรที่สร้างความรู้ใหม่ได้	3.83	0.87	3.84	0.83	3.90	0.88	3.83	1.09	3.72	0.66
15)องค์การมีระบบการจัดเก็บความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.69	0.75	3.78	0.87	3.67	0.65	3.50	0.78	3.83	0.70
16)องค์การได้จัดให้มีการวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ที่สามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์	3.48	0.84	3.61	1.09	3.43	0.67	3.22	0.87	3.67	0.68
17)องค์การได้มีนโยบายคัดสรรข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง	3.61	0.76	3.83	0.98	3.48	0.68	3.44	0.85	3.72	0.46
18)องค์การมีนโยบายในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นในองค์การไปประยุกต์ใช้และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล	3.48	0.74	3.56	0.85	3.33	0.65	3.56	0.78	3.50	0.70
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับองค์การ	3.65	0.78	3.74	0.88	3.58	0.70	3.57	0.74	3.69	0.63
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านความรู้	3.56	0.70	3.62	0.85	3.50	0.66	3.50	0.78	3.64	0.63

จากตารางที่ 10 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.56 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยองค์การมีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากรหรือทีมบุคลากรที่สร้างความรู้ใหม่ได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.83 และบุคลากรสามารถจัดเก็บความรู้ โดยการเข้ารหัสและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.34 และมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยคณะแพทยศาสตร์ฯ. ได้ค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด 3.64 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และคณะแพทยศาสตร์ ค. ได้ค่าเฉลี่ยรวมต่ำสุด 3.50 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตารางที่ 11 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับบุคคล										
1)บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูล	3.41	0.84	3.44	0.98	3.24	0.99	3.50	0.70	3.50	0.70
2)บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ โดยใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.54	0.81	3.67	0.76	3.33	0.96	3.59	0.79	3.61	0.69
3)บุคลากรมีทักษะในการนำเสนอประสม มัลติมีเดียมาช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ในการทำงาน	3.44	0.68	3.56	0.78	3.29	0.70	3.50	0.61	3.50	0.61
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับบุคคล	3.46	0.77	3.56	0.84	3.29	0.88	3.53	0.70	3.54	0.67
ระดับกลุ่ม/ทีม										
4)บุคลากรระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ ด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์กร	3.45	0.827	3.44	0.984	3.29	0.625	3.22	0.808	3.94	0.725
5)บุคลากรภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้	3.49	0.81	3.50	0.98	3.29	0.71	3.33	0.59	3.89	0.83
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับกลุ่ม/ทีม	3.47	0.82	3.47	0.98	3.29	0.67	3.28	0.70	3.93	0.77

ตารางที่ 11 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (ต่อ)

ข้อความ	ภาพรวม		คณะแพทย์ ก.		คณะแพทย์ ข.		คณะแพทย์ ค.		คณะแพทย์ ง.	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ระดับองค์การ										
6) องค์การมีระบบเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั้งองค์การ	3.51	0.79	3.18	0.88	3.38	0.59	3.94	0.72	3.56	0.85
7) องค์การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่าน LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต	3.96	0.779	4.00	0.48	4.05	0.97	4.00	0.76	3.78	0.80
8) องค์การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการฝึกอบรมแบบผสมผสาน แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในถ่ายทอด และพัฒนาความรู้ทักษะของบุคลากร	3.79	0.75	3.89	0.75	3.81	0.87	3.83	0.70	3.61	0.69
ค่าเฉลี่ยรวม ระดับองค์การ	3.75	0.77	3.69	0.71	3.75	0.81	3.92	0.73	3.65	0.79
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	3.57	0.78	3.59	0.82	3.46	0.69	3.61	0.71	3.67	0.74

จากตารางที่ 11 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.57 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยองค์การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่าน LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.96 และบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.41 และมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยคณะแพทยศาสตร์ ง. ได้ค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด 3.67 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และคณะแพทยศาสตร์ ข. ได้ค่าเฉลี่ยรวมต่ำสุด 3.46 มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา
ไทย ในระบบย่อย 5 ด้าน

ระบบย่อย/ระดับ	ภาพรวม	คณะแพทย์ ก.	คณะแพทย์ ข.	คณะแพทย์ ค.	คณะแพทย์ ง.
1.ด้านการเรียนรู้	มาก(3.61)	มาก(3.55)	มาก(3.53)	มาก(3.70)	มาก(3.66)
- บุคคล	มาก(3.58)	ปานกลาง(3.48)	มาก(3.62)	มาก(3.60)	มาก(3.64)
- กลุ่ม/ทีม	มาก(3.55)	มาก(3.56)	ปานกลาง(3.37)	มาก(3.61)	มาก(3.68)
- องค์การ	มาก(3.70)	มาก(3.64)	มาก(3.54)	มาก(3.94)	มาก(3.70)
2.ด้านองค์การ	มาก(3.65)	มาก(3.72)	ปานกลาง(3.46)	มาก(3.86)	มาก(3.57)
- บุคคล	มาก(3.58)	มาก(3.53)	ปานกลาง(3.47)	มาก(3.78)	มาก(3.58)
- กลุ่ม/ทีม	มาก(3.54)	มาก(3.65)	ปานกลาง(3.36)	มาก(3.68)	มาก(3.53)
- องค์การ	มาก(3.81)	มาก(3.99)	มาก(3.56)	มาก(4.13)	มาก(3.61)
3.ด้านคน	มาก(3.54)	มาก(3.56)	ปานกลาง(3.44)	มาก(3.72)	มาก(3.50)
- บุคคล	ปานกลาง(3.49)	มาก(3.59)	ปานกลาง(3.34)	มาก(3.74)	ปานกลาง(3.30)
- กลุ่ม/ทีม	ปานกลาง(3.40)	ปานกลาง(3.36)	ปานกลาง(3.46)	มาก(3.51)	ปานกลาง(3.37)
- องค์การ	มาก(3.71)	มาก(3.75)	ปานกลาง(3.48)	มาก(3.92)	มาก(3.73)
4.ด้านความรู้	มาก(3.62)	มาก(3.72)	มาก(3.50)	มาก(3.50)	มาก(3.64)
- บุคคล	มาก(3.50)	มาก(3.50)	ปานกลาง(3.44)	ปานกลาง(3.43)	มาก(3.60)
- กลุ่ม/ทีม	มาก(3.54)	มาก(3.62)	ปานกลาง(3.46)	ปานกลาง(3.47)	มาก(3.62)
- องค์การ	มาก(3.65)	มาก(3.74)	มาก(3.58)	มาก(3.57)	มาก(3.69)
5.ด้านเทคโนโลยี	มาก(3.57)	มาก(3.59)	ปานกลาง(3.46)	มาก(3.61)	มาก(3.67)
- บุคคล	ปานกลาง(3.46)	มาก(3.56)	ปานกลาง(3.29)	มาก(3.53)	มาก(3.54)
- กลุ่ม/ทีม	ปานกลาง(3.47)	ปานกลาง(3.47)	ปานกลาง(3.29)	ปานกลาง(3.28)	มาก(3.93)
- องค์การ	มาก(3.75)	มาก(3.69)	มาก(3.75)	มาก(3.92)	มาก(3.65)

จากตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อย 5 ด้าน พบว่า มีคุณลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคคล ในระดับกลุ่ม/ทีม และในระดับองค์การ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์ จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) ระหว่างผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์กร หรือบริหารจัดการองค์กร หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ในกลุ่มตัวอย่างของคณะแพทยศาสตร์ (ดังปรากฏในภาคผนวก ก.) เกี่ยวกับการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อได้กระบวนการ การดำเนินงาน วิธีการ ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในภาพรวม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 4 แห่ง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับบุคคล ในระดับกลุ่ม/ทีม และในระดับองค์กร

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวม มีรายละเอียดดังนี้ (ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง.)

1. ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ พบว่า มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และเสวนา ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงสถานการณ์ และเชิงปฏิบัติ โดยกลุ่มของคณะแพทยศาสตร์ ได้ผลการสนทนากลุ่มในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ คือ ฝึกอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ บันทึกปัญหา จัดประชุม สัมมนา เสวนา แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย และศึกษาดูงาน โดยใช้วิธีการประเมินทั้งก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรม และมีตัวชี้วัดในทุกฝึกอบรม โดยแสดงรายละเอียด ดังนี้

ระดับบุคคล

- 1) ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล
- 2) ฝึกอบรมเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 3) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 4) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้
- 5) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรรมการให้บริการ
- 6) ฝึกอบรมด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบและการคิดเชิงบวก
- 7) ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ
- 8) ฝึกอบรมด้านการวิจัย

ระดับกลุ่ม/ทีม

1) แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ในการทำงานด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดเชิงระบบจากเรื่องเล่าของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน

2) แลกเปลี่ยนประสบการณ์และหาวิธีการเรียนรู้ที่มากขึ้นจากเพื่อนร่วมงาน โดยการบันทึกปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาทักษะกระบวนการการคิดเชิงบวก

3) แลกเปลี่ยนด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาการเรียนรู้การตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล

4) เรียนรู้จากนำเสนอผลงานด้านคุณภาพงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้

5) นำเสนอความสำเร็จในการทำงาน และความรู้มาแลกเปลี่ยนระหว่างกันของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้

6) รวมกลุ่มกันของบุคลากรเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ในการนำความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7) จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/เดือน ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้เชิงบวกกับบุคลากรทุกระดับทุกหน่วยงาน

8) เสวนาด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน

9) สัมมนาด้านพฤติกรรมกรให้บริการในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพกรให้บริการร่วมกัน

10) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบสโมสรการวิจัย ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ด้านการวิจัยทางสุขภาพ คลินิก และสายสนับสนุน เป็นประจำทุกเดือน

ระดับองค์การ

1) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ

2) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

3) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ในการการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้ ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก โดยเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์การ

4) กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ โดยเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์การ

5) กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลกับ องค์การที่ใกล้เคียงในการนำผลการดำเนินงานมาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน

6) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการกำหนดการดำเนินงาน กิจกรรม ฝึกอบรม ให้ ความรู้ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงในการลดความเสี่ยงในการทำงาน

7) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ดำเนินงาน กิจกรรม ด้านพฤติกรรมกรให้บริการ ในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในการให้บริการ

8) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย

โดยนำผลการสนทนากลุ่มมาเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) มีความมุ่งมั่นในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่บุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายร่วมกัน ปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ การร่วมพลังขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้นำและบุคลากรในองค์การ การทำความสำเร็จขององค์การในการเรียนรู้ของทุกฝ่าย ต้องเป็นองค์การที่น่าตื่นเต้น สนุกสนาน และเต็มไปด้วยความสำเร็จ สามารถดึงดูดผู้คนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นก็ยิ่งจะทำให้องค์การมีผลผลิตและประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในความมุ่งมั่นในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล ฝึกอบรมเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรให้บริการ ฝึกอบรมด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดเชิงระบบ ฝึกอบรมด้านกระบวนการการคิดเชิงบวก ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ และฝึกอบรมด้านการวิจัย

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ในการทำงานด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดเชิงระบบจากเรื่องเล่าของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์และหาวิธีการเรียนรู้ที่มากขึ้นจากเพื่อนร่วมงาน โดยบันทึกปัญหาที่เกิดจากการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาทักษะกระบวนการการคิดเชิงบวก แลกเปลี่ยนด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาการเรียนรู้การตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล เรียนรู้จากนำเสนอผลงานด้านคุณภาพงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ นำเสนอความสำเร็จในการทำงานและความรู้มาแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ร่วมกลุ่มกันของบุคลากรเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ในการนำความสำเร็จของการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/เดือน ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ในด้านการเรียนรู้เชิงบวกกับบุคลากรทุกระดับ ทุกหน่วยงาน เสวนาด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน สัมมนาด้านพฤติกรรมกรให้บริการในหน่วยงานและ

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้ ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก โดยเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์การ กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ โดยเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์การ กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลกับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน ในการนำผลการดำเนินงานมาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการกำหนดการดำเนินงาน กิจกรรม ฝึกอบรม ให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ในการลดความเสี่ยงในการทำงาน แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ดำเนินงาน กิจกรรม ด้านพฤติกรรมกรให้บริการ ในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในการให้บริการและแต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย

2) ทำให้เกิดการฉีกกำลังในการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างแรงศรัทธาที่เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ โดยต้องอาศัยบุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้อย่างแท้จริงที่ โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการทำให้เกิดการฉีกกำลังในการเปลี่ยนแปลง พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรให้บริการ และฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แลกเปลี่ยนด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาการเรียนรู้การตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล การเรียนรู้จากนำเสนอผลงานด้านคุณภาพงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ นำเสนอความสำเร็จในการทำงานและความรู้มาแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และสัมมนาด้านพฤติกรรมกรให้บริการในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพกรให้บริการร่วมกันร่วมกัน

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้ ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก โดยเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์การ กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ โดยเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์การ กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลกับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน ในการนำผลการดำเนินงานมาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ดำเนินงาน กิจกรรม ด้านพฤติกรรมกรให้บริการ ในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในการให้บริการ และแต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย

3) เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินกิจการขององค์การ คือ มีผู้นำที่คิดสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความตระหนัก ความผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกันของบุคลากร การสร้างความชัดเจนรวมถึงความหมายและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับการดำเนินกิจการที่ดีขึ้น จนเป็นสิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินกิจการขององค์การ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล ฝึกอบรมเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ และฝึกอบรมด้านการวิจัย

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และหาวิธีการเรียนรู้ที่มากขึ้นจากเพื่อนร่วมงาน โดยบันทึกปัญหาที่เกิดจากการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาทักษะกระบวนการการคิดเชิงบวก แลกเปลี่ยนด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาการเรียนรู้การตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล เรียนรู้จากนำเสนอผลงานด้านคุณภาพงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ นำเสนอความสำเร็จในการทำงาน และความรู้มาแลกเปลี่ยนระหว่างกันของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการพัฒนาทักษะ

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้ ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก โดยเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์การ กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การโดยเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์การ กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลกับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน ในการนำผลการดำเนินงานมาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน และแต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย

4) ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ คือ การเสริมสร้างโดยบุคลากรในองค์การให้ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการที่เป็นระบบ ของการทำงานที่สอดคล้องกับภาพรวมขององค์การ โดยเน้นความสนใจอย่างเป็นระบบทุกส่วนในองค์การ ที่สามารถก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ได้ โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดเชิงระบบ และฝึกอบรมด้านกระบวนการการคิดเชิงบวก

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ในการทำงานด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดเชิงระบบจากเรื่องเล่าของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์และหาวิธีการเรียนรู้ที่มากขึ้นจากเพื่อนร่วมงาน โดยการบันทึกปัญหาที่เกิดจากการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาทักษะกระบวนการการคิดเชิงบวก และจัดประชุมหารือประจำสัปดาห์/

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ และแต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย

2. ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ พบว่า มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การ มีวัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายที่สร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ มีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในองค์การ และมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบราบ มีความคล่องตัวสูง มีความร่วมมือที่ดีทั้งภายในและภายนอก โดยกลุ่มของคณะแพทยศาสตร์ได้ผลการสนทนากลุ่มในระบบย่อยด้านองค์การ คือ ฝึกรอบรม ปฐมนิเทศ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และจัดเวทีแลกเปลี่ยน แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย และศึกษาดูงาน โดยใช้วิธีการประเมินทั้งก่อนฝึกรอบรมและหลังฝึกรอบรม และมีตัวชี้วัดในทุกฝึกรอบรม โดยแสดงรายละเอียด ดังนี้

ระดับบุคคล

- 1) ปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การ
- 2) ฝึกรอบรมด้านการพัฒนาองค์การ
- 3) ฝึกรอบรมกระบวนการจัดระบบงาน
- 4) ฝึกรอบรมกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่
- 5) ฝึกรอบรมด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- 6) ฝึกรอบรมด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 7) ฝึกรอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 8) ฝึกรอบรมด้านการบริหารพัสดุ
- 9) ฝึกรอบรมด้านการบริหารงบประมาณการเงิน
- 10) ฝึกรอบรมด้านการจัดเก็บเอกสาร
- 11) ฝึกรอบรมด้านการวิจัยและจริยธรรมในมนุษย์

ระดับกลุ่ม/ทีม

- 1) ปฐมนิเทศของบุคลากร แบบกลุ่มสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ

2) ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ให้บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพที่องค์มีความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

3) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม บำเพ็ญประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้อง ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

4) แสดงความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน โดยผ่านเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยร่วม สามารถดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์กร

5) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย หรือสโมสรการวิจัย ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์กรให้ก้าวหน้าระดับสากล

ระดับองค์การ

1) กำหนดนโยบายปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร

2) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ บริหารโครงสร้างองค์การ ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การ ให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้

3) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยได้ คนดี คนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีความสุข และอยู่กับองค์กรได้ในระยะเวลานาน

4) จัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากร ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูลการบริหารจัดการขององค์กร

5) กำหนดความรู้กระบวนการจัดระบบงาน ในการความรวดเร็วและเกิดการเรียนรู้ในระบบการทำงาน

6) นำกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาใช้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ สามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้

7) กำหนดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

8) กำหนดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการดำเนินงานที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

9) กำหนดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการแข่งขันและการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมของสังคม

10) กำหนดการบริหารพัสดุ ในการประหยัดและทันสมัยในการดำเนินการ

11) กำหนดการบริหารงบประมาณการเงิน ในการตรวจสอบการดำเนินงาน

- 12) กำหนดการจัดเก็บเอกสาร ในการเป็นคลังข้อมูลที่ใช้อ้างอิงแหล่งความรู้ขององค์การ
- 13) กำหนดการพัฒนานักวิจัย ในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ และการพัฒนาองค์การด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
- 14) กำหนดการบริหารทรัพยากรในการวิจัย ในการใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์ และคุ้มค่าสูงสุด
- 15) สํารวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรประจำปี ในการนำผลที่ได้จากการสำรวจสู่การปรับปรุงและพัฒนา

โดยนำผลการสนทนากลุ่มมาเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

- 1) ประเมินความสามารถขององค์การ คือ การวินิจฉัยหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่มีความสำคัญขององค์การ การประเมินอย่างไม่เป็นทางการ การตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบโดยละเอียด โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการประเมินความสามารถขององค์การ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ และฝึกอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพที่องค์การมีความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน โดยผ่านเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการภายในองค์การโดยร่วม สามารถดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์การ

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ บริหารโครงสร้างองค์การ ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยได้ คนดี คนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีความสุข และอยู่กับองค์การได้ในระยะเวลาที่นาน การใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขัน และการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมของสังคม และสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรประจำปี ในการนำผลที่ได้จากการสำรวจสู่การปรับปรุงและพัฒนา

- 2) สื่อสารวิสัยทัศน์ คือ การสร้างความผูกพันต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์การต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด การสร้างเป้าหมายเดียวกัน มี

ระดับบุคคล ได้แก่ ได้แก่ ปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคน ในการให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ ปฐมนิเทศของบุคลากร แบบกลุ่มสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ และแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน โดยผ่านเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการภายในองค์การโดยร่วม สามารถดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์การ

ระดับองค์การ ได้แก่ กำหนดนโยบายปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ และจัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากร ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูลการบริหารจัดการขององค์การ

3) ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ คือ การเสริมสร้างกำลังก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ โดยการปฏิรูปวัฒนธรรมขององค์การในหลาย ๆ ด้าน เช่น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจให้แก่บุคลากร โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมกระบวนการจัดการระบบงาน ฝึกอบรมด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ฝึกอบรมด้านการบริหารพัสดุ ฝึกอบรมด้านการบริหารงบประมาณการเงิน และฝึกอบรมด้านการจัดเก็บเอกสาร

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แสดงความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน โดยผ่านเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการภายในองค์การโดยร่วม สามารถดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์การ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม บำเพ็ญประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้อง ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ บริหารโครงสร้างองค์การ ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การ ให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยได้ คนดี คนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีความสุข และอยู่กับองค์การได้ในระยะเวลาที่นาน กำหนดความรู้กระบวนการจัดการระบบงานในความรวดเร็วและเกิดการเรียนรู้ในระบบการทำงาน ใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการซื้อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ใช้การบริหารพัสดุในการประหยัดและทันสมัย ใช้ระบบการบริหารงบประมาณ

4) กำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ คือ การเรียนรู้แบบก้าวกระโดดโดยอาศัยกลยุทธ์และกลวิธีในการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การอย่างทั่วทั้งองค์การ โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมและให้เวลาในการเรียนรู้ การพัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทน การตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล การจัดการประชุมหรือสังสรรค์กันเป็นประจำในการแลกเปลี่ยนรวบรวม และการแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในทั่วทุกส่วนขององค์การให้อิสระและกระตุ้นให้บุคลากรใช้การเรียนรู้ทั้งจากภายนอก และภายในองค์การอย่างอิสระ ตลอดจนจูงใจรางวัลแก่ผู้ที่นำแนวคิดของผู้อื่นไปประยุกต์ใช้ และผู้ที่สร้างแนวคิดใหม่ๆ ขึ้นมาด้วยตนเอง โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการกำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนในการทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และฝึกอบรมด้านการวิจัยจริยธรรมในมนุษย์

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ ปฐมนิเทศของบุคลากร แบบกลุ่มสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย หรือ สโมสรการวิจัย ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์การให้ก้าวหน้าระดับสากล

ระดับองค์การ ได้แก่ กำหนดนโยบายปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ บริหารโครงสร้างองค์การ ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ ใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน มีกระบวนการพัฒนานักวิจัย ในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ และพัฒนาองค์การด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และมีกระบวนการบริหารทรัพยากรการวิจัยในการใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์ และคุ้มค่าสูงสุด

5) มีโครงสร้างองค์การที่คล่องตัว คือ การเสริมสร้างให้บุคลากรเรียนรู้โครงสร้างองค์การ การพัฒนาพลังแห่งการเรียนรู้ในองค์การ การสร้างพลังความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยงเป็นสิ่งที่หล่อเลี้ยงกระบวนการเรียนรู้ การเสริมสร้างการปฏิรูปองค์การ โดยการปรับจุดสนใจใหม่

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แสดงความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน โดยผ่านเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภายในองค์การโดยรวม สามารถดำเนินการได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์การ

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ บริหารโครงสร้างองค์การ ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยได้ คนดี คนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีความสุข และอยู่กับองค์การได้ในระยะเวลานาน และการนำกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาใช้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ สามารถนำมาพัฒนาองค์การได้

3. ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน พบว่า ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทที่ทำให้เกิดให้เกิดความรู้ใหม่หรือพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มของคณะแพทยศาสตร์ ได้ผลการสนทนากลุ่มในระบบย่อยด้านคน คือ ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ สร้างแกนนำ บริการวิชาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย และมีระบบการสื่อสาร โดยใช้วิธีการประเมินทั้งก่อนฝึกอบรม และหลังฝึกอบรม และมีตัวชี้วัดในทุกฝึกอบรม โดยแสดงรายละเอียดดังนี้

ระดับบุคคล

- 1) ลงพื้นที่ของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ
- 2) ฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม
- 3) ฝึกอบรมกระบวนการพัฒนาทีมงาน
- 4) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้
- 5) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรให้บริการ
- 6) ฝึกอบรมด้านการสื่อสารองค์การ

ระดับกลุ่ม/ทีม

- 1) เผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

- 2) เผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ กับกลุ่มเครือข่ายและชุมชน
- 3) สร้างแกนนำชุมชน ในการสร้างเสริมสุขภาพ ในการสร้างความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ความรู้ในชุมชน
- 4) บริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย ประชาชน
- 5) นำความรู้นอกเหนือจากการทำงาน ของผู้ปฏิบัติการกับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 6) จัดการประชุมวิชาการ กับกลุ่มเครือข่าย
- 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
- 8) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ด้านพฤติกรรมบริการ ให้บริการ ของผู้ปฏิบัติการกับผู้รับบริการ
- 9) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการภายในองค์กรโดยร่วมของผู้บริหารกับบุคลากร
- 10) จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/เดือน ด้านการสื่อสารองค์กร ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ในด้านการดำเนินงานในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ระดับองค์กร

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะ
 - 2) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านอัตรากำลังบุคคล ในการเกิดความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากร ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป
 - 3) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้การสร้างเสริมสุขภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะ
 - 4) กำหนดนโยบายการเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ให้บุคลากรและกลุ่มเครือข่ายการสร้างเสริมสุขภาพ
 - 5) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านบริการวิชาการ กับกลุ่มเครือข่าย ประชาชน ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ
 - 6) กำหนดระบบสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการประชาสัมพันธ์องค์กรให้ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย ประชาชน ได้รับข่าวสารข้อมูลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- โดยนำผลการสนทนากลุ่มมาเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ คือ การที่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรก ๆ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งคือทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ในระยะยาว โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกคน และทุกทีม การสร้างวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ การที่ผู้นำจะต้องสามารถบอกถึงวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การที่ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการจัดอุปสรรคอันเกิดจากลำดับขั้นในการบริหาร และเข้าร่วมในความพยายามในการเรียนรู้เป็นบุคคลแรก โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการมีผู้นำที่จะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ลงพื้นที่ของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภายในองค์การโดยร่วมของผู้บริหารกับบุคลากร

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านอุทธรณ์ทุกซ์ ในการเกิดความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากรผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป

2) สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ คือ การให้การยอมรับ การเลื่อนตำแหน่งหรือการให้รางวัลสูงใจในลักษณะต่าง ๆ โดยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องอาศัยความพยายามอย่างมาก การสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ ในการให้บุคลากรได้มีโอกาสเฉลิมฉลองความสำเร็จเป็นระยะ ๆ โดยองค์การจะต้องให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งบุคลากรอาจหมดกำลังใจไปได้ถ้าหากองค์การไม่มีเป้าหมายระยะสั้น โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมกระบวนการพัฒนาทีมงาน และฝึกอบรมด้านการสื่อสารขององค์การ

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ เผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพกับกลุ่มเครือข่ายและชุมชน นำความรู้ นอกเหนือจากการทำงานของปฏิบัติกรกับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดประชุมหารือประจำสัปดาห์/เดือน ด้านการสื่อสารขององค์การ ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ในด้านการดำเนินงานในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายการบริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่ายประชาชน ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ และมีระบบการสื่อสารองค์การที่มีประสิทธิภาพ ในการประชาสัมพันธ์องค์การให้ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย ประชาชน ได้รับข่าวสารข้อมูลขององค์การอย่างต่อเนื่อง

3) วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ คือ การที่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะพยายามกำหนดนิยามของปัจจัยสำคัญ ๆ และการวัดผลปัจจัยเหล่านั้นเมื่อองค์การเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วยประเด็นหัวข้อ ต่าง ๆ เช่น การมุ่งวัดที่ปัจจัยภายในหรือภายนอก กำหนดระดับความเฉพาะเจาะจงไว้ที่ตรงไหน และการใช้การวัดตามมาตรฐานหรือวัดตามความเหมาะสม โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรให้บริการ และฝึกอบรมด้านการสื่อสารองค์การ

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ สร้างแกนนำชุมชน ในการสร้างเสริมสุขภาพ ในการสร้างความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ความรู้ในชุมชน นำความรู้นอกเหนือจากการทำงาน ของผู้ปฏิบัติการ กับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดประชุมวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ด้านพฤติกรรมกรให้บริการ ของผู้ปฏิบัติการกับผู้รับบริการ

ระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านอุทร้องทุกข์ ในการเกิดความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากร ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป และแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้การสร้างเสริมสุขภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ พบว่า มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ เป็นการแยกแยะความรู้ ที่ทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง โดยกลุ่มของคณะแพทยศาสตร์ ได้ผลการสนทนากลุ่มในระบบย่อยด้านความรู้ คือ ฝึกอบรม แลกเปลี่ยน ถอดประสบการณ์ นำเสนอผลงาน จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ จัดนิทรรศการ จัดสัมมนา แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ศึกษาดูงาน และมีคลังความรู้

ระดับบุคคล

- 1) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้
- 2) ฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพ
- 3) ฝึกอบรมด้านกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- 4) ฝึกอบรมด้านกระบวนการ 5 ส
- 5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล
- 6) ฝึกอบรมด้านกระบวนการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย
- 7) ฝึกอบรมในเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 8) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับกลุ่ม/ทีม

- 1) แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้การทำงาน ด้วยเรื่องเล่าประสบการณ์การทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
- 2) ประกวดกิจกรรม 5 ส ในการแยกแยะความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
- 3) แลกเปลี่ยนการให้ความรู้ด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เพื่อการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
- 4) ถอดประสบการณ์การเรียนรู้ ในการนำมาปรับปรุงพัฒนาการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ ในคุณภาพการทำงานต่อไป
- 5) นำเสนอผลงานจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ด้านคุณภาพงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง
- 6) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำเสนอความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
- 7) จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เป็นการร่วมกลุ่มกันของบุคลากรในการนำความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน

8) จัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ ในการเปิดโอกาสในแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

9) จัดสัมมนาของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

ระดับองค์การ

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบาย ด้านการจัดการความรู้ขององค์การ
- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบาย ด้านพัฒนาคุณภาพงาน
- 3) จัดเวทีมหกรรมคุณภาพ ในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากร และมอบรางวัลสร้างแรงจูงใจให้สามารถคิดค้นนวัตกรรม
- 4) กำหนดให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
- 5) กำหนดให้บุคลากรได้รับฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก
- 6) กำหนดศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ
- 7) กำหนดศึกษาดูงานด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล กับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน
- 8) มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑน์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย

โดยนำผลการสนทนากลุ่มมาเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) ปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คือ การที่องค์การมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงการเรียนรู้อยู่เสมอในการพัฒนา การปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการรับรู้ว่าคุณรู้นั้นมีมากมายไม่มีสิ้นสุดและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องพบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพ ฝึกอบรมด้านกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ฝึกอบรมด้านกระบวนการ 5 ส ฝึกอบรมด้านกระบวนการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย ฝึกอบรมในเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับกลุ่ม/ทีม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้การทำงาน ด้วยเรื่องเล่า ประสบการณ์การทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ประกอดกิจกรรม 5 ส.ในการแยกแยะความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนการให้ความรู้ด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการวิเคราะห์และ การทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ถอดประสบการณ์การเรียนรู้ ในการนำมา ปรับปรุงพัฒนาการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ ในคุณภาพการทำงานต่อไป นำเสนอผลงานจาก กลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ด้านคุณภาพงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไป ประยุกต์ใช้กับการทำงานการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการ จัดการความรู้ ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำเสนอความสำเร็จในการ ทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติเป็นการร่วม กลุ่มกันของบุคลากรในการนำความสำเร็จจากทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน จัด นิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ ในการเปิดโอกาสในแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนัก ปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง จัด สัมมนาของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

ระดับองค์กร ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบาย ด้านพัฒนาคุณภาพงาน จัดให้มีเวที มหกรรมคุณภาพ ในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากร และมอบรางวัลสร้าง แรงจูงใจให้สามารถคิดค้นนวัตกรรม กำหนดให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในฝึกอบรมที่ เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน กำหนดการศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการ ความรู้ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์กร กำหนดศึกษาดูงานด้านกระบวนการ รับรองคุณภาพของโรงพยาบาลกับองค์กรที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน และแต่งตั้ง คณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง

2) ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ คือ การที่ทุกคนในทุกระดับชั้นขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ จะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ การเสนอความคิด และผลักดันแนวความคิดเหล่านั้นให้ เป็นจริงให้มากที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ ส่วนหน้าที่ขององค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อม ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ โดยคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้าง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ ฝึกอบรมด้านกระบวนการปรับปรุงงานอย่าง ต่อเนื่อง ฝึกอบรมด้านกระบวนการ 5 ส ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้การทำงานด้วยเรื่องเล่า ประสบการณ์การทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ประกวดกิจกรรม 5 ส ในการแยกแยะความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนการให้ความรู้ด้าน กระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เพื่อในการวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ถอดประสบการณ์การเรียนรู้ในการ นำมาปรับปรุงพัฒนาการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ ในคุณภาพการทำงานต่อไป นำเสนอผลงาน จากกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ด้านคุณภาพงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถ นำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน การจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำเสนอความสำเร็จในการ ทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติเป็นการร่วม กลุ่มกันของบุคลากรในการนำความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน จัด นิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ ในการเปิดโอกาสในแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนัก ปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง และ การจัดสัมมนาของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

ระดับองค์กร ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร จัดให้ มีเวทีมหกรรมคุณภาพ ในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากร และมอบรางวัลสร้าง แรงจูงใจให้สามารถคิดค้นนวัตกรรม กำหนดให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในฝึกอบรมที่ เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน กำหนดให้บุคลากรได้รับฝึกอบรมด้านการจัดการ ความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก กำหนดศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ ใน การนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์กร กำหนดศึกษาดูงานด้านกระบวนการรับรอง คุณภาพของโรงพยาบาลกับองค์กรที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้าน การบริหารความเสี่ยง และมีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย

5. ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี พบว่า เมืองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เทคโนโลยี สำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้ง

ระดับบุคคล

- 1) ฝึกอบรมด้านกระบวนการสื่อสาร
- 2) ฝึกอบรมกระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้
- 3) ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) ฝึกอบรมระบบการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศ

ระดับทีม/กลุ่ม

- 1) แลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
- 2) ประมวลผลแบบเว็บไซต์
- 3) แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด อินทราเน็ต

ระดับองค์การ โดย รายละเอียดมีดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายสนับสนุนให้บุคลากร มีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ
 - 2) กำหนดนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์การ
 - 3) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 4) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์การ
 - 5) กำหนดการบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาในการเรียนรู้ได้นอกจากเวลาทำงาน และการศึกษาในห้องเรียน
 - 6) กำหนดระบบสื่อสารองค์การที่เข้าถึงได้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เว็บไซต์
 - 7) มีคลังความรู้ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเอง มีความสะดวก ทันสมัย
 - 8) กำหนดกระบวนการพัฒนาห้องสมุดและระบบสารสนเทศ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองให้มีความสะดวกและทันสมัย
 - 9) กำหนดระบบเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้
- โดยนำผลการสนทนากลุ่มมาเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้
- 1) ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายวิชาชีพการทั้งหมดขององค์การ คือ การที่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะสามารถเจาะลึกเข้าไปในแหล่งความรู้และความคิดที่มีศักยภาพทั้งหมดได้ โดยให้ผู้ที่มีส่วนร่วม

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านกระบวนการสื่อสาร ฝึกอบรมกระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้ และฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ประมวลผลออกแบบเว็บไซต์ และแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด อินทราเน็ต

ระดับองค์กร ได้แก่ กำหนดนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ กำหนดนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์กร กำหนดระบบการสื่อสารองค์กรที่เข้าถึงได้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เว็บไซต์ มีคลังความรู้ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเอง มีความสะดวก ทันสมัย มีกระบวนการพัฒนาห้องสมุดและระบบสารสนเทศ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเอง ให้มีความสะดวกและทันสมัย มีระบบเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้ และมีระบบสำนักงานอัตโนมัติที่สนับสนุนการเผยแพร่และการไหลเวียนของเอกสารภายในองค์กร

2) แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ การที่องค์กรส่งเสริมสร้างความสำเร็จของเทคโนโลยีให้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ได้ เนื่องจากสามารถเพิ่มความเร็วในการไหลเวียนของข้อมูล และทำให้องค์กรจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น โดยบุคลากรจำนวนมากสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อหาข้อมูลได้ รวมทั้งทำให้การเรียนรู้ขององค์กรมีความน่าสนใจมากขึ้น โดยคณะแพทยศาสตร์มีการส่งเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการแสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ที่ดีที่สุด พบว่า

ระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมกระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้ และฝึกอบรมระบบการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้เท่าทันสารสนเทศ

ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ แลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ระดับองค์กร ได้แก่ กำหนดกระบวนการบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ในการเรียนรู้ได้นอกจากเวลาทำงาน และการศึกษาในห้องเรียน มีคลังความรู้ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 แห่ง โดยได้แสดงรายละเอียดในตารางดังนี้

ตารางที่ 13 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับบุคคล

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับบุคคล (ภาพรวม 3.58 อยู่ในระดับมาก)	3.48 ปานกลาง	3.62 มาก	3.60 มาก	3.64 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับบุคคล				
1) ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล	✓	✓	✓	✓
2) ฝึกอบรมเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	✓	✓	✓	✓
3) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓
4) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรรมการให้บริการ	✓		✓	
5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และการคิดเชิงบวก		✓	✓	✓
6) ฝึกอบรมด้านการวิจัย	✓	✓	✓	✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับบุคคล	5	5	6	5

จากตารางที่ 13 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ในระดับบุคคล พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ในระดับบุคคล ทั้ง 6 กิจกรรม โดยฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรรมการให้บริการ ในคณะแพทยศาสตร์ ก. และ ค. ดำเนินการ และฝึกอบรมด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และการคิดเชิงบวก ในคณะแพทยศาสตร์ ก. ไม่มีการดำเนินการ ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ค. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 14 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม (ภาพรวม 3.55 อยู่ในระดับมาก)	3.56 มาก	3.37 ปานกลาง	3.61 มาก	3.68 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม				
1) แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ในการทำงานด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดเชิงระบบจากเรื่องเล่า ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน	✓	✓	✓	✓
2) แลกเปลี่ยนประสบการณ์และหาวิธีการเรียนรู้ที่มากขึ้นจากเพื่อนร่วมงาน โดยบันทึกปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาทักษะกระบวนการการคิดเชิงบวก	✓			✓
3) แลกเปลี่ยนด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการนำมาพัฒนาการเรียนรู้การตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล	✓	✓		✓
4) เรียนรู้จากนำเสนอผลงานด้านคุณภาพงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้		✓		✓
5) นำเสนอความสำเร็จในการทำงาน และความรู้มาแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้	✓			✓
6) รวมกลุ่มกันของบุคลากรเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓
7) จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/เดือน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ในด้านการเรียนรู้เชิงบวกกับบุคลากรทุกระดับ ทุกหน่วยงาน	✓		✓	
8) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบสโมสรการวิจัย ของบุคลากรในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ด้านการวิจัยทางสุขภาพ คลินิก และสายสนับสนุน เป็นประจำทุกเดือน	✓		✓	✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม	7	4	5	7

จากตารางที่ 14 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ในระดับกลุ่ม/ทีม พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ในระดับกลุ่ม/ทีม ทั้ง 8 กิจกรรม โดยมีการรวมกลุ่มกันของบุคลากรเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ในการนำความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ก. และ ง. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 15 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับองค์กร

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับองค์กร (ภาพรวม 3.70 อยู่ในระดับมาก)	3.64 มาก	3.54 มาก	3.94 มาก	3.70 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับองค์กร				
1) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ	✓	✓	✓	
2) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ		✓		✓
3) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการ เรียนรู้ ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก โดยเป็น องค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์กร	✓	✓	✓	✓
4) กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ ในองค์กรที่ประสบ ความสำเร็จ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์กร โดยเป็น องค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์กร	✓		✓	✓
5) กำหนดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของ โรงพยาบาลกับองค์กรที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน ในการนำผลการดำเนินงาน มาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน	✓	✓		
6) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้าน การวิจัย	✓		✓	✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระดับองค์กร	5	4	4	4

จากตารางที่ 15 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ในระดับ องค์กร พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ในระดับ องค์กร ทั้ง 6 กิจกรรม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของ บุคลากรได้รับการเรียนรู้ ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก โดยเป็น องค์ประกอบของสมรรถนะหลักขององค์กร มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะ แพทยศาสตร์ ก. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 16 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร ระดับบุคคล

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับบุคคล (ภาพรวม 3.58 อยู่ในระดับมาก)	3.53 มาก	3.47 ปานกลาง	3.78 มาก	3.58 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับบุคคล				
1)ปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนในการทราบดีถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓		
2)ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์กร	✓	✓	✓	✓
3)ฝึกอบรมกระบวนการการจัดระบบงาน	✓	✓	✓	
4)ฝึกอบรมกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่	✓	✓	✓	
5)ฝึกอบรมการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓
6)ฝึกอบรมด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	✓	✓	✓	✓
7)ฝึกอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓
8)ฝึกอบรมด้านการบริหารพัสดุ	✓		✓	
9)ฝึกอบรมด้านการบริหารงบประมาณการเงิน	✓		✓	
10)ฝึกอบรมด้านการจัดเก็บเอกสาร	✓		✓	
11)ฝึกอบรมด้านการวิจัยและจริยธรรมในมนุษย์	✓		✓	✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับบุคคล	11	7	11	5

จากตารางที่ 16 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร ในระดับบุคคล พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านองค์กร ในระดับบุคคล ทั้ง 11 กิจกรรม โดยฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์กร ฝึกอบรมการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ฝึกอบรมด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และฝึกอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ก. และ ค. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 17 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม (ภาพรวม 3.54 อยู่ในระดับมาก)	3.65 มาก	3.36 ปานกลาง	3.68 มาก	3.53 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม				
1) ปฐมนิเทศของบุคลากร แบบกลุ่มสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร	✓	✓		
2) ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ให้บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพที่องค์มีความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	
3) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม บำเพ็ญประโยชน์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และเข้าร่วม กิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้อง ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	✓	✓	✓	
4) แสดงความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน โดยผ่าน เวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยร่วม สามารถ ดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์กร	✓		✓	✓
5) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย หรือสโมสรการวิจัย ของบุคลากรใน หน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์กรให้ ก้าวหน้าระดับสากล		✓	✓	✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับกลุ่ม/ทีม	4	4	4	2

จากตารางที่ 17 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร ในระดับกลุ่ม/ ทีม พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านองค์กร ใน ระดับกลุ่ม/ทีม ทั้ง 5 กิจกรรม โดยในคณะแพทยศาสตร์ ก., ข. และ ค. มีการเสริมสร้างความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 18 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร ระดับองค์กร

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับองค์กร (ภาพรวม 3.81 อยู่ในระดับมาก)	3.99 มาก	3.56 มาก	4.13 มาก	3.61 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับองค์กร				
1) กำหนดนโยบายปฏิรูปนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนในการทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓		
2) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารขององค์กร บริหารโครงสร้างองค์กร ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารขององค์กร ให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้	✓	✓	✓	
3) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยได้ คนดี คนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีความสุข และอยู่กับองค์กรได้ในระยะเวลาที่นาน	✓	✓	✓	✓
4) จัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากร ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูลการบริหารจัดการขององค์กร	✓		✓	
5) กำหนดความรู้กระบวนการจัดการระบบงาน ในความรวดเร็วและเกิดการเรียนรู้ในระบบการทำงาน	✓		✓	
6) นำกระบวนการการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาใช้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ สามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้	✓	✓	✓	
7) กำหนดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินการมีความสามารถในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	✓	✓	✓	✓
8) กำหนดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการดำเนินงานมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	✓	✓	✓	
9) กำหนดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการมีความสามารถในการแข่งขัน และการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมของสังคม	✓	✓		
10) กำหนดการบริหารพัสดุ ในการดำเนินการมีการประหยัดและทันสมัย	✓		✓	
11) กำหนดการบริหารงบประมาณการเงิน มีความรวดเร็วในการตรวจสอบ	✓		✓	
12) กำหนดการจัดเก็บเอกสาร ในการดำเนินการเป็นคลังข้อมูลที่ใช้ในการอ้างอิงแหล่งความรู้ขององค์กร	✓		✓	
13) มีกระบวนการพัฒนานักวิจัย เพื่อส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ และการพัฒนาองค์กรด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น	✓	✓	✓	✓
14) กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรในการวิจัย ในการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด		✓	✓	✓
15) สืบหาความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรประจำปี ในการนำผลที่ได้จากการสำรวจสู่การปรับปรุงและพัฒนา	✓	✓	✓	
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านองค์กร ระดับองค์กร	14	10	13	4

จากตารางที่ 18 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ ในระดับองค์การ พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านองค์การ ในระดับองค์การ ทั้ง 15 กิจกรรม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยได้ คนดี คนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีความสุข และอยู่กับองค์การได้ในระยะเวลาที่นาน กำหนดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินการมีความสามารถในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และมีกระบวนการพัฒนานักวิจัย ในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่และการพัฒนาองค์การด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ก. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 19 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในระบบย่อยด้านคน ระดับบุคคล

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านคน ระดับบุคคล (ภาพรวม 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง)	3.59	3.34	3.74	3.30
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านคน ระดับบุคคล				
1) ลงพื้นที่ของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ	✓		✓	
2) ฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม	✓	✓	✓	✓
3) ฝึกอบรมกระบวนการพัฒนาทีมงาน	✓	✓	✓	✓
4) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓
5) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมบริการ	✓	✓	✓	
6) ฝึกอบรมด้านการสื่อสารองค์การ	✓	✓		✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านคน ระดับบุคคล	6	5	5	4

จากตารางที่ 19 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน ในระดับบุคคล พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านคน ในระดับบุคคล ทั้ง 6 กิจกรรม โดยฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม ฝึกอบรมกระบวนการพัฒนาทีมงาน และฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ก. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 20 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน ระดับกลุ่ม/ทีม

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านคน ระดับกลุ่ม/ทีม (ภาพรวม 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง)	3.36 ปานกลาง	3.46 ปานกลาง	3.51 มาก	3.37 ปานกลาง
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านคน ระดับกลุ่ม/ทีม				
1) เผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓
2) เผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ กับกลุ่มเครือข่ายและชุมชน	✓	✓	✓	✓
3) สร้างแกนนำชุมชน ในการสร้างเสริมสุขภาพ สร้างความสัมพันธ์ และเป็น ตัวแทนในการเผยแพร่ความรู้ในชุมชน	✓			✓
4) บริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย ประชาชน		✓	✓	✓
5) นำความรู้นอกเหนือจากการทำงาน ของผู้ปฏิบัติการกับผู้รับบริการมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓		
6) จัดการประชุมวิชาการ กับกลุ่มเครือข่าย		✓	✓	✓
7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน			✓	✓
8) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ด้านพฤติกรรมกรให้บริการ ของผู้ ปฏิบัติการกับผู้รับบริการ	✓		✓	
9) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการภายในองค์การโดยร่วมของ ผู้บริหารกับบุคลากร	✓		✓	
10) จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/เดือน ด้านการสื่อสารองค์การ ในการเปิด โอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ในด้านการดำเนินงานในหน่วยงานและ ระหว่างหน่วยงาน	✓		✓	
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านคน ระดับกลุ่ม/ทีม	7	5	8	6

จากตารางที่ 20 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การแห่ง การเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน ในระดับกลุ่ม/ทีม พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านคน ในระดับกลุ่ม/ ทีม ทั้ง 10 กิจกรรม โดยเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพกับกลุ่มเครือข่ายและชุมชน มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะ แพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ค. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 21 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน ระดับองค์กร

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านคน ระดับองค์กร (ภาพรวม 3.71 อยู่ในระดับมาก)	3.75 มาก	3.48 ปานกลาง	3.92 มาก	3.73 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านคน ระดับองค์กร				
1) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะ	✓	✓	✓	✓
2) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านอัตรากำลังทุกซ์ ในความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากร ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป		✓	✓	
3) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้การสร้างเสริมสุขภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะ	✓	✓	✓	
4) กำหนดนโยบายเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ให้บุคลากรและกลุ่มเครือข่ายการสร้างเสริมสุขภาพ	✓	✓	✓	✓
5) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายบริการวิชาการ กับกลุ่มเครือข่าย ประชาชน ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ		✓	✓	✓
6) กำหนดนโยบายสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการประชาสัมพันธ์ องค์กรให้ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย ประชาชน ได้รับข่าวสารข้อมูลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	✓			✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านคน ระดับองค์กร	4	4	5	4

จากตารางที่ 21 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน ในระดับองค์กร พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านคน ในระดับองค์กร ทั้ง 6 กิจกรรม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะ และมีนโยบายการเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ให้บุคลากรและกลุ่มเครือข่ายการสร้างเสริมสุขภาพ มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ค. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 22 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ ระดับบุคคล

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับบุคคล (ภาพรวม 3.51 อยู่ในระดับมาก)	3.50 มาก	3.44 ปานกลาง	3.43 ปานกลาง	3.60 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับบุคคล				
1) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓
2) ฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพ	✓	✓	✓	✓
3) ฝึกอบรมด้านกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓
4) ฝึกอบรมด้านกระบวนการ 5 ส	✓	✓	✓	✓
5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล	✓	✓	✓	✓
6) ฝึกอบรมด้านกระบวนการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย		✓	✓	✓
7) ฝึกอบรมเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	✓	✓	✓	✓
8) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับบุคคล	6	8	7	7

จากตารางที่ 22 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ ในระดับบุคคล พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านความรู้ ในระดับบุคคล ทั้ง 8 กิจกรรม โดยมีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ ยกเว้นฝึกอบรมด้านกระบวนการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย ที่คณะแพทยศาสตร์ ก. ไม่ได้ดำเนินการ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ข. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 23 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม (ภาพรวม 3.54 อยู่ในระดับมาก)	3.62 มาก	3.46 ปานกลาง	3.47 ปานกลาง	3.62 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม				
1) แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้การทำงาน ด้วยเรื่องเล่า ประสบการณ์การทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	✓		✓	
2) ประกวดกิจกรรม 5 ส ในการเป็นการแยกแยะความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓
3) แลกเปลี่ยนการให้ความรู้ด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล ใน หน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้	✓	✓	✓	✓
4) ถอดประสบการณ์การเรียนรู้ ในการนำมาปรับปรุงพัฒนาการสร้างความรู้ การ จัดเก็บความรู้ ในคุณภาพการทำงานต่อไป		✓		✓
5) นำเสนอผลงานจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ด้าน คุณภาพงาน ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานการ ประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง	✓	✓		✓
6) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ของบุคลากรในหน่วยงานและ ระหว่างหน่วยงาน ในการนำเสนอความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยน ระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้	✓		✓	✓
7) จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคลากรในการนำความสำเร็จ ในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน	✓	✓	✓	✓
8) จัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ ในการเปิดโอกาสใน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง	✓	✓	✓	✓
9) จัดสัมมนาของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการปรับปรุง คุณภาพการทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง		✓	✓	
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับกลุ่ม/ทีม	7	7	7	7

จากตารางที่ 23 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ ในระดับกลุ่ม/ทีม พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านความรู้ ในระดับกลุ่ม/ทีม ทั้ง 9 กิจกรรม โดยมีการประกวดกิจกรรม 5 ส ในการแยกแยะความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนการให้ความรู้ด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ในการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เป็นการร่วมกลุ่มกันของบุคลากรในการนำความสำเร็จจากทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน และจัดนิทรรศการให้ความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ในการเปิดโอกาสในแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในทุกคณะแพทยศาสตร์มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากัน

ตารางที่ 24 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ ระดับองค์การ

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับองค์การ (ภาพรวม 3.65 อยู่ในระดับมาก)	3.74 มาก	3.58 มาก	3.57 มาก	3.69 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับองค์การ				
1) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓
2) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพงาน	✓	✓	✓	✓
3) จัดให้มีเวทีมหกรรมคุณภาพ ในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากร และมอบรางวัลสร้างแรงจูงใจให้สามารถคิดค้นนวัตกรรม	✓	✓	✓	
4) กำหนดให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	✓	✓	✓	
5) กำหนดให้บุคลากรได้รับฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก	✓	✓	✓	✓
6) กำหนดศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ	✓	✓	✓	✓
7) กำหนดศึกษาดูงานด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล กับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน	✓	✓		✓
8) มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย	✓	✓	✓	✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านความรู้ ระดับองค์การ	8	8	7	6

จากตารางที่ 24 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ ในระดับองค์การ พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านความรู้ ในระดับองค์การ ทั้ง 8 กิจกรรม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพงาน กำหนดให้บุคลากรได้รับฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ จากวิทยากรภายในและภายนอก กำหนดศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ และมีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ก. และ ข. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 25 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับบุคคล

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
ระดับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับบุคคล (ภาพรวม 3.46 อยู่ในระดับปานกลาง)	3.56 มาก	3.29 ปานกลาง	3.53 มาก	3.54 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับบุคคล				
1) ฝึกอบรมด้านกระบวนการสื่อสาร				✓
2) ฝึกอบรมกระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสาร ความรู้	✓		✓	
3) ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓		✓
4) ฝึกอบรมระบบการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการเรียนรู้เท่าทันสารสนเทศ	✓		✓	
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับบุคคล	3	1	2	2

จากตารางที่ 25 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับบุคคล พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับบุคคล ทั้ง 4 กิจกรรม โดยฝึกอบรมด้านกระบวนการสื่อสาร มีเพียงคณะแพทยศาสตร์ ง. ที่ดำเนินการ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ก. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 26 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับกลุ่ม/ทีม

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับกลุ่ม/ทีม (ภาพรวม 3.47 อยู่ในระดับปานกลาง)	3.47 ปานกลาง	3.29 ปานกลาง	3.28 ปานกลาง	3.93 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับกลุ่ม/ทีม				
1) แลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงานและระหว่าง หน่วยงาน	✓	✓	✓	✓
2) ประกวดออกแบบเว็บไซต์	✓	✓		✓
3) แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด อินทราเน็ต	✓	✓		✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับกลุ่ม/ทีม	3	3	1	3

จากตารางที่ 26 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับกลุ่ม/ทีม พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับกลุ่ม/ทีม ทั้ง 3 กิจกรรม โดยแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ก., ข. และ ง. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ตารางที่ 27 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับองค์กร

คณะแพทยศาสตร์	ก.	ข.	ค.	ง.
คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับองค์กร (ภาพรวม 3.75 อยู่ในระดับมาก)	3.69 มาก	3.75 มาก	3.92 มาก	3.65 มาก
ประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับองค์กร				
1)กำหนดนโยบายสนับสนุนให้บุคลากร มีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ	✓	✓	✓	✓
2)กำหนดนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์กร	✓	✓	✓	✓
3)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓
4)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์กร		✓	✓	✓
5)กำหนดนโยบายส่งเสริมการบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ในการเรียนรู้ได้นอกจากเวลาทำงาน และการศึกษาในห้องเรียน	✓	✓		✓
6)กำหนดนโยบายสื่อสารองค์กรที่เข้าถึงได้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เว็บไซต์	✓	✓	✓	✓
7)มีคลังความรู้ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเอง โดยมีความสะดวกและทันสมัย	✓	✓		✓
8)มีกระบวนการพัฒนาห้องสมุดและระบบสารสนเทศ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเอง โดยมีความสะดวกและทันสมัย			✓	✓
9)กำหนดระบบเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้			✓	✓
ผลรวมการเสริมสร้างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระดับองค์กร	6	7	7	9

จากตารางที่ 27 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับองค์กร พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างจากการสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับองค์กร ทั้ง 9 กิจกรรม โดยมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ โดยมีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีระบบการสื่อสารองค์กรที่เข้าถึงได้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เว็บไซต์ มีการดำเนินงานทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ โดยในคณะแพทยศาสตร์ ง. มีการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน โดยได้แสดงรายละเอียดในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 28 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้

การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านการเรียนรู้		
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ
1) นำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน	
2) บันทึกปัญหาจากการทำงาน	• จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน	
3) แสดงความคิดเห็นของบุคลากร	• จัดประชุมหารือประจำสัปดาห์/เดือนในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้	
4) ศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จ		• แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จ กับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน และนำผลมาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน
5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนด้านกระบวนการในการนำมาพัฒนาการเรียนรู้การตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ
6) ฝึกอบรมด้านการคิดเชิงวิเคราะห์	• นำเสนอความสำเร็จจากการทำงาน และความรู้มาแลกเปลี่ยนในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้	
7) ฝึกอบรมด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในการนำเสนอผลงานในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
8) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	• รวมกลุ่มกันของบุคลากรเป็นชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้
9) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรให้บริการ	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนในการค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน	
10) ฝึกอบรมด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์แพทย์และสาธารณสุข	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบสโมสรการวิจัยทางวิทยาศาสตร์แพทย์และสาธารณสุข	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย

จากตารางที่ 28 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จากการสนทนากลุ่ม ของระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ในระดับบุคคล 10 กิจกรรม ระดับกลุ่ม/ทีม 9 กิจกรรม และระดับองค์การ 5 กิจกรรม

ตารางที่ 29 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ

การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านองค์การ		
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ
1)แสดงความคิดเห็นของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> จัดเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการที่สามารถดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> จัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากรในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูลการบริหารจัดการขององค์การ
2)เข้าร่วมประชุมพิเศษ	<ul style="list-style-type: none"> จัดประชุมพิเศษแบบกลุ่มสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายประชุมพิเศษบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การ
3)แสดงความคิดเห็นผ่านการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การ		<ul style="list-style-type: none"> สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรประจำปี ในการนำผลที่ได้จากการสำรวจสู่การปรับปรุงและพัฒนา
4)ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านบริหารโครงสร้างองค์การในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การ ให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
5)ฝึกอบรมด้านกระบวนการจัดระบบงาน		<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการจัดระบบงานในการเรียนรู้ในระบบการทำงานและความรวดเร็ว
6)ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่		<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สามารถนำมาพัฒนาองค์การได้

ตารางที่ 29 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร (ต่อ)

การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านองค์กร		
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์กร
7) ฝึกรอบมด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
8) ฝึกรอบมด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการซื้อสัตย์โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
9) ฝึกรอบมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายบริหารการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันและการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมของสังคม
10) ฝึกรอบมด้านการบริหารพัสดุ		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายบริหารพัสดุในการประหยัดและทันสมัย
11) ฝึกรอบมด้านการบริหารงบประมาณการเงิน		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายระบบบริหารงบประมาณการเงินในการตรวจสอบและรวดเร็ว
12) ฝึกรอบมด้านการจัดเก็บเอกสาร		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายระบบการจัดเก็บเอกสารในการเป็นคลังข้อมูลที่ใช้อ้างอิงแหล่งความรู้ขององค์กร
13) ฝึกรอบมด้านการวิจัยและจริยธรรมในมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ • จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย/สโมสการวิจัยในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์กรให้ก้าวหน้าระดับสากล • จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนของบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนานักวิจัยและส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการพัฒนานักวิจัยในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่และการพัฒนาองค์กรด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการบริหารทรัพยากรการวิจัยในการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด

จากตารางที่ 29 การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการสนทนากลุ่ม ของระบบย่อยด้านองค์กร ในระดับบุคคล 13 กิจกรรม ระดับกลุ่ม/ทีม 6 กิจกรรม และระดับองค์กร 16 กิจกรรม

ตารางที่ 30 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน

การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านคน		
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ
1) หน้าที่ของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภายในขององค์การโดยร่วมของผู้บริหารกับบุคลากร 	
2) เข้าร่วมประชุมประจำสัปดาห์/เดือน	<ul style="list-style-type: none"> จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/เดือน ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นด้านการดำเนินงาน 	
3) แสดงความคิดเห็นผ่านระบบสื่อสารองค์การ		<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการด้านอุทธรณ์ทุกชั้นในการเกิดความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากร ผู้รับบริการกลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป
4) ฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม/การพัฒนาทีมงาน	<ul style="list-style-type: none"> นำความรู้จากการทำงานของผู้ปฏิบัติกับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน
5) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน/กลุ่มเครือข่ายและชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายการเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรและกลุ่มเครือข่ายการสร้างเสริมสุขภาพ
6) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ/ชุมชนนักปฏิบัติ/ผู้ปฏิบัติกับผู้รับบริการด้านพฤติกรรมกรให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้การสร้างเสริมสุขภาพในการปฏิบัติงาน
7) ฝึกอบรมด้านการสื่อสารองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> สร้างแกนนำชุมชน ในการสร้างเสริมสุขภาพในการสร้างความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ความรู้ในชุมชน จัดกิจกรรมบริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย/ประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายระบบการสื่อสารองค์การที่มีประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์องค์การให้ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย ประชาชนได้รับข่าวสารข้อมูลขององค์การอย่างต่อเนื่อง บริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย ประชาชน ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมชุมชน

จากตารางที่ 30 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จากการสนทนากลุ่ม ของระบบย่อยด้านคน ในระดับบุคคล 7 กิจกรรม ระดับกลุ่ม/ทีม 7 กิจกรรม และระดับองค์การ 6 กิจกรรม

ตารางที่ 31 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้

การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านความรู้		
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ
1)ถอดประสบการณ์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมถอดประสบการณ์การเรียนรู้ในการนำมาปรับปรุงพัฒนา สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ 	
2)ร่วมประกวดกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> จัดประกวดกิจกรรม 5 ส ในการเป็นการแยกแยะความรู้ 	
3)นำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้จากการทำงาน ด้วยเรื่องเล่าประสบการณ์การทำงาน 	
4)ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้		<ul style="list-style-type: none"> กำหนดศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสื่อสารภายในองค์การ
5)ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในการนำเสนอความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการเปิดโอกาสนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์การ จัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย
6)ฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> จัดสัมมนาในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพงาน
6)ฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> จัดสัมมนาในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพงาน
7)ฝึกอบรมกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง		<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ตารางที่ 31 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ (ต่อ)

การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านความรู้		
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ
8) ฝึกอบรมกระบวนการ 5 ส		
9) ฝึกอบรมกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการให้ความรู้ด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในการวิเคราะห์และการทำงานเหมือนความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลกับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน ในการนำผลมาเทียบเคียง ปรับปรุง พัฒนางาน
10) ฝึกอบรมเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ		
11) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง		
12) ฝึกอบรมกระบวนการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอผลงานจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดการจัดให้มีเวทีมหกรรมคุณภาพในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากร และมอบรางวัลสร้างแรงจูงใจให้สามารถคิดค้นนวัตกรรม

จากตารางที่ 31 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จากการสนทนากลุ่ม ของระบบย่อยด้านความรู้ ในระดับบุคคล 12 กิจกรรม ระดับกลุ่ม/ทีม 9 กิจกรรม และระดับองค์การ 7 กิจกรรม

ตารางที่ 32 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี		
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ
1) ศึกษานอกเวลาในในห้องเรียน		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายกระบวนการพัฒนาห้องสมุดและระบบสารสนเทศในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองให้มีความสะดวกและทันสมัย
2) ประกวดการออกแบบด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการประกวดออกแบบเว็บไซต์ 	
3) ฝึกอบรมด้านกระบวนการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด อินทราเน็ต 	<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์การ
4) ฝึกอบรมกระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้		<ul style="list-style-type: none"> • จัดให้มีระบบเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้ • จัดให้มีคลังความรู้ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองให้มีความสะดวกและทันสมัย
5) ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์การ
6) ฝึกอบรมระบบการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้เท่าทันสารสนเทศ		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายกระบวนการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาในการเรียนรู้ได้นอกเวลาทำงานและในห้องเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายระบบการสื่อสารองค์การที่เข้าถึงได้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เว็บไซต์

จากตารางที่ 32 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี พบว่า ทั้ง 4 คณะแพทยศาสตร์ได้เสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จากการสนทนากลุ่ม ของระบบย่อยด้านความรู้ ในระดับบุคคล 6 กิจกรรม ระดับกลุ่ม/ทีม 3 กิจกรรม และระดับองค์การ 9 กิจกรรม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 33 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับบุคคล

ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้	ระบบย่อย ด้านองค์การ	ระบบย่อย ด้านคน	ระบบย่อย ด้านความรู้	ระบบย่อย ด้านเทคโนโลยี
1) นำเสนอเรื่องเล่าจาก ประสบการณ์การทำงาน	1) แสดงความคิดเห็นของบุคลากร	1) ลงพื้นที่ของ ผู้บริหารในหน่วยงาน	1) ถอดประสบการณ์การเรียนรู้	1) ศึกษานอกเวลางาน/ ในห้องเรียน
2) บันทึกปัญหาจากการ ทำงาน	2) เข้าร่วมประชุม 3) แสดงความคิดเห็นผ่านสำรวจความ พึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การ	ต่าง ๆ ขององค์การ	2) ร่วมประกวดกิจกรรม	2) ประกวดการออกแบบ ด้านเทคโนโลยี
3) แสดงความคิดเห็นของ บุคลากร	4) ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ	ประจำสัปดาห์/เดือน	3) นำเสนอเรื่องเล่าจาก ประสบการณ์การทำงาน	3) ฝึกอบรมด้าน กระบวนการสื่อสาร
4) ศึกษาดูงานในองค์การที่ ประสบความสำเร็จ	5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการจัด ระบบงาน	3) แสดงความคิดเห็น ผ่านระบบสื่อสาร	4) ศึกษาดูงานด้านการจัดการ ความรู้	4) ฝึกอบรมด้านการจัดการ ความรู้
5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาล	6) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ สมัยใหม่	4) ฝึกอบรมด้าน กระบวนการกลุ่ม	5) ฝึกอบรมด้านการจัดการ ความรู้	4) ฝึกอบรมกระบวนการ ทางเทคโนโลยีที่ใช้ สำหรับการจัดเก็บและ ค้นหาเอกสารความรู้
6) ฝึกอบรมด้านการคิดเชิง วิเคราะห์	7) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์	5) ฝึกอบรมด้าน กระบวนการพัฒนา	6) ฝึกอบรมด้านการบริหาร คุณภาพ	5) ฝึกอบรมด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ
7) ฝึกอบรมด้านเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ	8) ฝึกอบรมด้านการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี	กระบวนการพัฒนา	7) ฝึกอบรมกระบวนการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่อง	6) ฝึกอบรมระบบการ ส่งเสริมการพัฒนา
8) ฝึกอบรมด้านการจัดการ ความรู้	9) ฝึกอบรมด้านการบริหารการ เปลี่ยนแปลง	6) ฝึกอบรมด้านการ จัดการความรู้	8) ฝึกอบรมกระบวนการ 5 ส	7) ฝึกอบรมกระบวนการรับรอง คุณภาพของโรงพยาบาล
9) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกร ให้บริการ	10) ฝึกอบรมด้านการบริหารพัสดุ	7) ฝึกอบรมด้าน พฤติกรรมกร	9) ฝึกอบรมกระบวนการรับรอง คุณภาพของโรงพยาบาล	8) ฝึกอบรมเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ
10) ฝึกอบรมด้านการวิจัยทาง วิทยาศาสตร์การแพทย์และ สาธารณสุข	11) ฝึกอบรมด้านการบริหาร งบประมาณการเงิน	8) ฝึกอบรมด้านการ สื่อสารองค์การ	10) ฝึกอบรมเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ	9) ฝึกอบรมด้านการบริหาร จัดการความเสี่ยง
	12) ฝึกอบรมด้านการจัดเก็บเอกสาร		11) ฝึกอบรมด้านการบริหาร งานประจำสู่งานวิจัย	
	13) ฝึกอบรมด้านการวิจัยและจริยธรรม ในมนุษย์			

จากตารางที่ 33 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับบุคคล พบว่า กิจกรรมฝึกอบรมการจัดการความรู้ สามารถนำไปเสริมสร้างได้ใน 3 ระบบย่อย และกิจกรรมฝึกอบรมด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กิจกรรมฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และกิจกรรมด้านการสื่อสารองค์การ สามารถนำไปเสริมสร้างได้ใน 2 ระบบย่อย

ตารางที่ 34 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน
สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับกลุ่ม/ทีม

ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้	ระบบย่อย ด้านองค์การ	ระบบย่อย ด้านคน	ระบบย่อย ด้านความรู้	ระบบย่อย ด้านเทคโนโลยี
1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน	1) จัดปฐมนิเทศแบบกลุ่มสัมพันธ์ในการ	1) จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริม	1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้การทำงาน ด้วยเรื่องเล่า	1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน	ทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร	สุขภาพในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน/กลุ่ม	ประสบการณ์การทำงาน	2) จัดกิจกรรม
3) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนในการค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน	2) ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรตามข้อกำหนดของ	เครือข่ายและชุมชน	2) จัดประกวดกิจกรรม 5 ส ในการการแยกแยะความรู้	แลกเปลี่ยน
4) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนด้านกระบวนการในการนำมาพัฒนาการเรียนรู้อุบัติการตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล	2) ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรตามข้อกำหนดของ	2) สร้างแกนนำชุมชนในการสร้างเสริมสุขภาพในการ	3) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการให้ความรู้ด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล	ประสบการณ์ในการประกวดออกแบบเว็บไซต์
5) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้	สภาวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ	สร้างความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่	ในการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้	3) จัดกิจกรรม
6) นำเสนอความสำเร็จในการทำงาน และความรู้มาแลกเปลี่ยนในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้	3) เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้อง	ความรู้ในชุมชน	4) จัดกิจกรรมถอดประสบการณ์การเรียนรู้ในการนำมาปรับปรุงพัฒนาสร้างความรู้	แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด อินทราเน็ต
7) รวมกลุ่มกันของบุคลากรเป็นชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4) จัดเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหาร	3) จัดกิจกรรมบริการวิชาการกับชุมชน	จัดเก็บความรู้	
8) จัดประชุมหารือประจำสัปดาห์/เดือนในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้	การจัดการที่สามารถดำเนินได้โดยเสรี	4) นำความรู้จากนอกเหนือจากการทำงานของผู้ปฏิบัติ	5) นำเสนอผลงานจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ในการได้	
9) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบสโมสรการวิจัยทางวิทยาศาสตร์แพทย์และสาธารณสุข	ภายใต้ระเบียบขององค์การ	5) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ/ชุมชน	นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน	
	5) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย/	นักปฏิบัติ/ผู้ปฏิบัติกรกับ	6) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในการนำเสนอความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการ	
	พัฒนางานด้านการวิจัยขององค์การให้ก้าวหน้าระดับสากล	ผู้รับบริการด้านพฤติกรรม	ถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้	
	6) จัดกิจกรรม	การให้บริการ	7) จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
	แลกเปลี่ยนของบุคลากรด้าน	6) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหาร	8) จัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการเปิดโอกาสนำมา	
	กระบวนการพัฒนา	โดยรวมของผู้บริหารกับบุคลากร	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้	
	นักวิจัยและส่งเสริม	7) จัดประชุมหารือประจำสัปดาห์/เดือน	9) จัดสัมมนาในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่	
	นักวิจัยรุ่นใหม่	ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง	ความรู้ในการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง	
		ความคิดเห็นด้านการดำเนินงาน	10) จัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้	

จากตารางที่ 34 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับกลุ่ม/ทีม พบว่า กิจกรรมแลกเปลี่ยนในทุกด้าน สามารถนำไปเสริมสร้างได้ทั้ง 5 ระบบย่อย และกิจกรรมจัดประชุมประจำสัปดาห์/เดือน สามารถนำไปเสริมสร้างได้ใน 2 ระบบย่อย

ตารางที่ 35 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับองค์การ

ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้	ระบบย่อย ด้านองค์การ	ระบบย่อย ด้านคน	ระบบย่อย ด้านความรู้	ระบบย่อย ด้านเทคโนโลยี
1)แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ	1)กำหนดนโยบายปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนในการให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ	1)แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ	1)แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์การ	1)แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ
2)แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	2)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านบริหารองค์การ	2)แต่งตั้งคณะกรรมการด้านอุทธรณ์ทุกขั้นตอนในการเกิดความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากรผู้รับบริการกลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป	2)แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพงาน	2)แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์การ
3)แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้	3)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดองค์การในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้	3)แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการสร้างเสริมสุขภาพในการส่งเสริมพัฒนาความรู้การสร้างเสริมสุขภาพในการปฏิบัติงาน	3)กำหนดจัดเวทีมหกรรมคุณภาพในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากร และมอบรางวัลสร้างแรงจูงใจให้สามารถคิดค้นนวัตกรรม	3)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาในการเรียนรู้ได้
4)แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย	4)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	4)บริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย ประชาชนในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมชุมชน และประเทศชาติ	4)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	4)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้รับการแสวงหาความรู้ในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
5)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จ กับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงานและนำผลมาเทียบเคียงปรับปรุงพัฒนางาน	5)จัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากรในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูลการบริหารจัดการขององค์การ	5)แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายการเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรและกลุ่มเครือข่ายการสร้างเสริมสุขภาพ	5)กำหนดศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ	5)กำหนดศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ
	6)แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการจัดระบบงานในการเรียนรู้ในระบบการทำงานและเกิดความรวดเร็ว			6)แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายระบบการสื่อสารองค์การที่เข้าถึงได้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เว็บไซต์
				7)จัดคลังความรู้ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองให้มีความสะดวกและทันสมัย

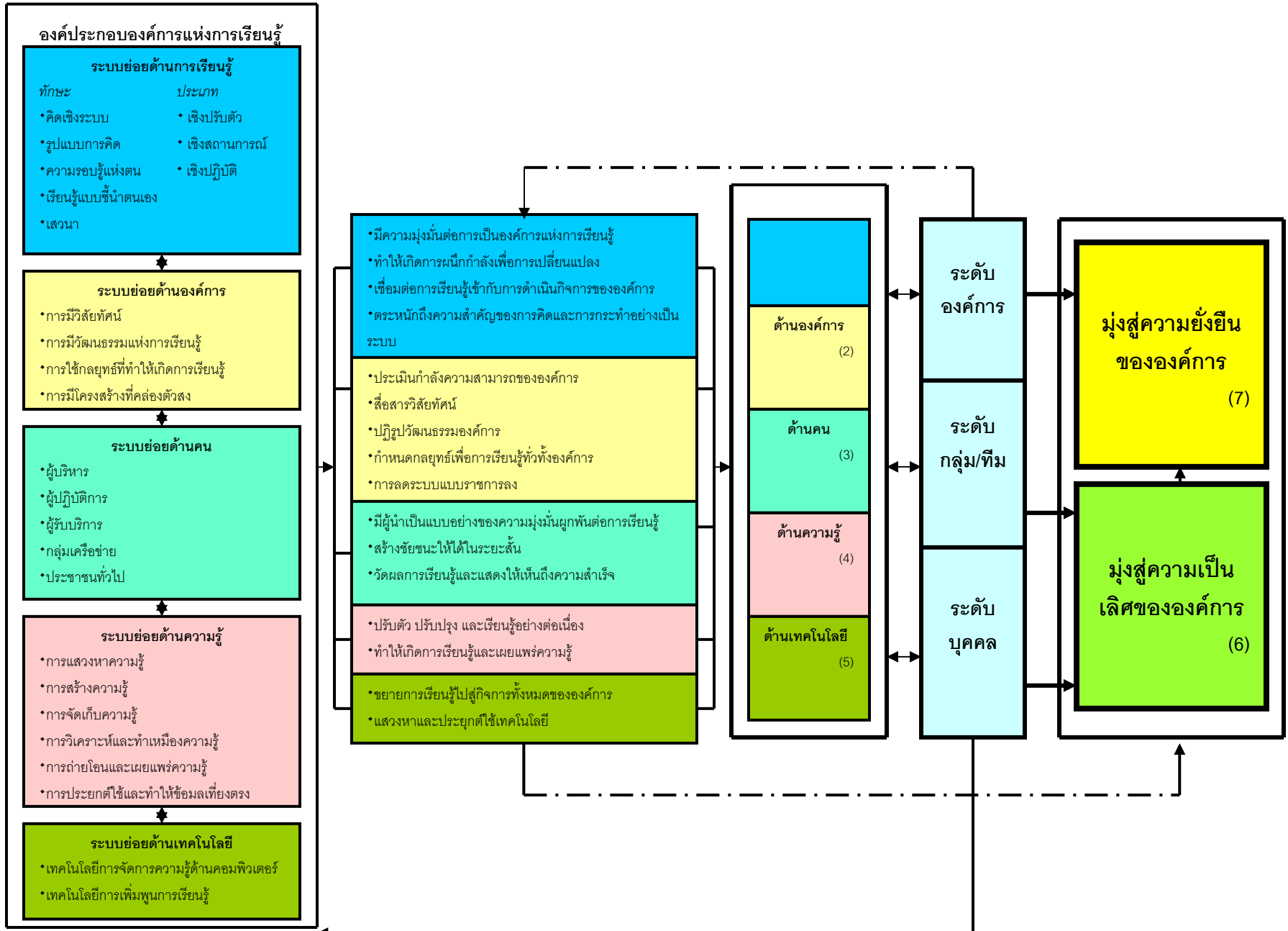
ตารางที่ 35 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน
สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับบุคคลองค์การ (ต่อ)

ระบบย่อย ด้านการเรียนรู้	ระบบย่อย ด้านองค์การ	ระบบย่อย ด้านคน	ระบบย่อย ด้านความรู้	ระบบย่อย ด้านเทคโนโลยี
	7) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด นโยบายด้านกระบวนการบริหาร จัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับ บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สามารถ นำมาพัฒนาองค์การได้	6) แต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดนโยบายระบบการ สื่อสารองค์การที่มีประสิทธิภาพ ภาพในการประชาสัมพันธ์ องค์การให้ผู้รับบริการ กลุ่ม เครือข่าย ประชาชนได้รับ ข่าวสารข้อมูลขององค์การ อย่างต่อเนื่อง	6) แต่งตั้งคณะกรรมการ นโยบายด้านกระบวนการ รับรองคุณภาพของ โรงพยาบาลกับองค์การที่ ใกล้เคียงในการดำเนินงาน ในการนำผลมาเทียบเคียง ในการปรับปรุงพัฒนางาน 7) จัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่ บุคลากรสามารถเข้าถึงและ เรียนรู้ได้โดยง่าย	8) แต่งตั้งคณะกรรมการ นโยบายกระบวนการ พัฒนาห้องสมุดและระบบ สารสนเทศในการค้นคว้าได้ ด้วยตนเองให้มีความ สะดวกและทันสมัย 9) จัดให้มีระบบเทคโนโลยีที่ ใช้สำหรับการจัดเก็บและ ค้นหาเอกสารความรู้
	8) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด นโยบายการบริหารจัดการเชิงกล ยุทธ์ในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน			
	9) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดีในการซื้อสัตย์ โปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้			
	10) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด นโยบายการบริหารการ เปลี่ยนแปลงในการแข่งขันและการ ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมของสังคม			
	11) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด นโยบายการบริหารพัสดุในการ ประหยัดและทันสมัย			
	12) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด นโยบายระบบการบริหาร งบประมาณการเงินในการ ตรวจสอบและความรวดเร็ว			
	13) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด นโยบายระบบการจัดเก็บเอกสารใน การเป็นคลังข้อมูลที่ใช้อ้างอิงแหล่ง ความรู้ขององค์การ			

จากตารางที่ 35 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน
สถาบันอุดมศึกษาไทย ในระดับองค์การ พบว่า แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ส่งเสริม
สนับสนุน ในด้านต่าง ๆ และกำหนดนโยบาย เช่น ศึกษาดูงาน จัดให้มีเวทีมหกรรมต่าง ๆ มีระบบและ
การเข้าถึงความรู้ได้หลากหลาย สามารถนำไปเสริมสร้างได้ทั้ง 5 ระบบย่อย

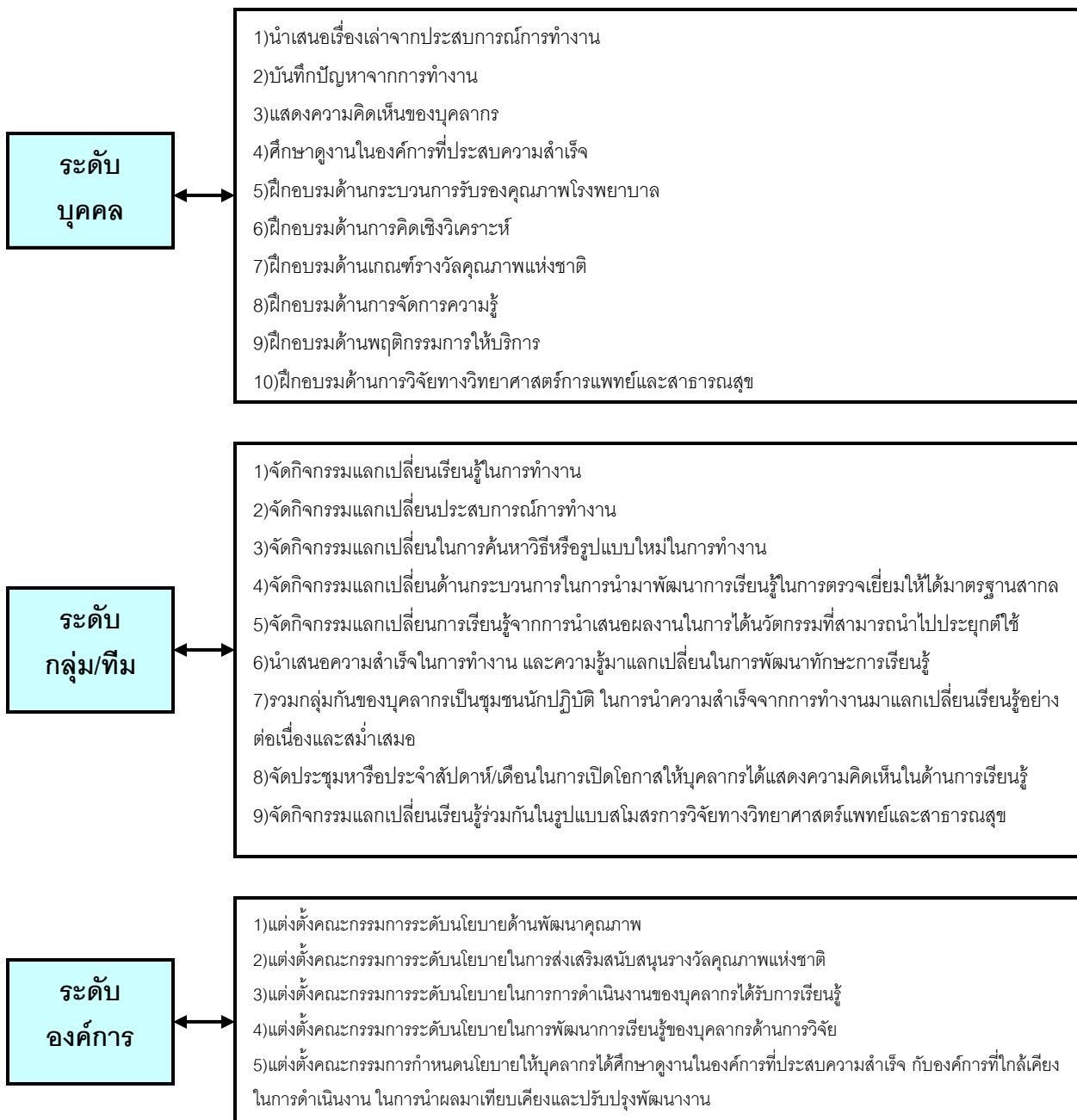
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์จาก ตอนที่ 2 ระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และตอนที่ 3 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มาพัฒนาเป็นรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการ วิธีการ และการดำเนินการ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และ ระดับองค์การ โดยรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และเสวนา ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงสถานการณ์ และเชิงปฏิบัติ ระบบย่อยด้านองค์การ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีโครงสร้างขององค์การที่มีความคล่องตัวสูง ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป ระบบย่อยด้านความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการผนึกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินกิจการขององค์การ ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ ระบบย่อยด้านองค์การ ประกอบด้วย ประเมินกำลังความสามารถขององค์การ สื่อสารวิสัยทัศน์ ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ลดระบบแบบราชการลง ระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย มีผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ ระบบย่อยด้านความรู้ ประกอบด้วย การปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ขยายการเรียนรู้ไปสู่กิจการทั้งหมดขององค์การ แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กิจกรรมการเสริมสร้าง ระดับการเสริมสร้าง และเป้าหมายของการเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ดังรายละเอียดได้แสดงในแผนภาพที่ 21

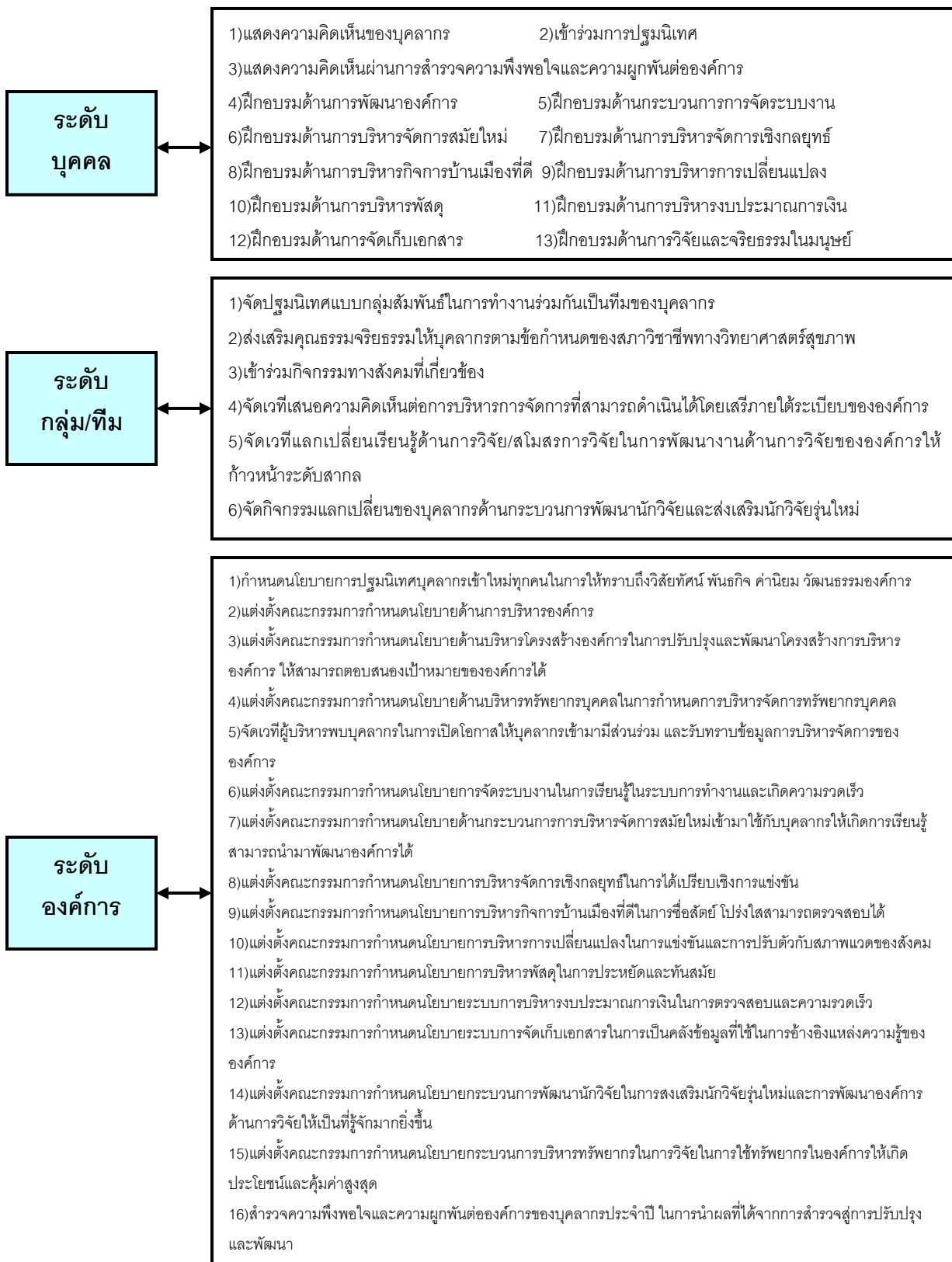


แผนภาพที่ 21 รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

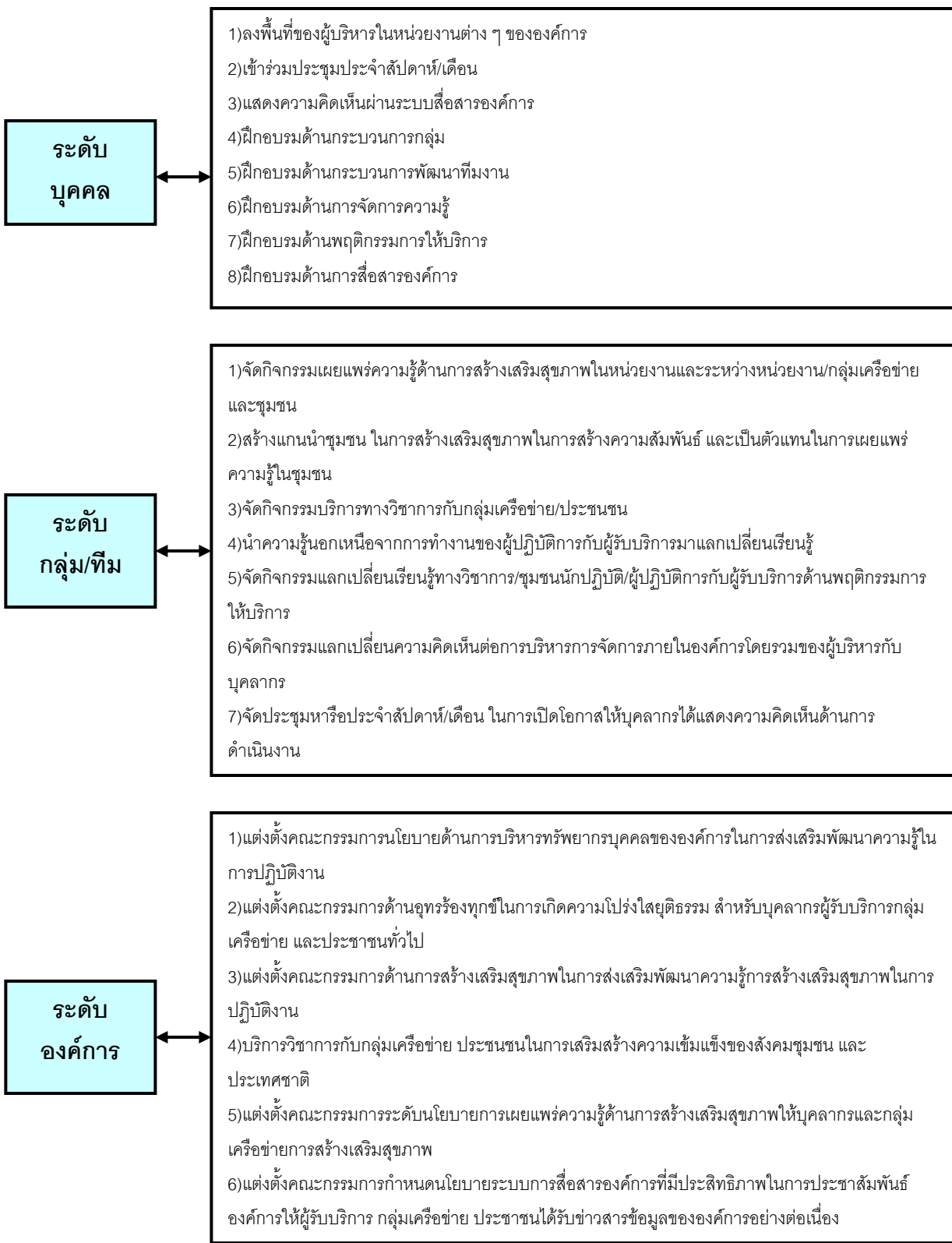
แผนภาพขยาย (1) การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านการเรียนรู้



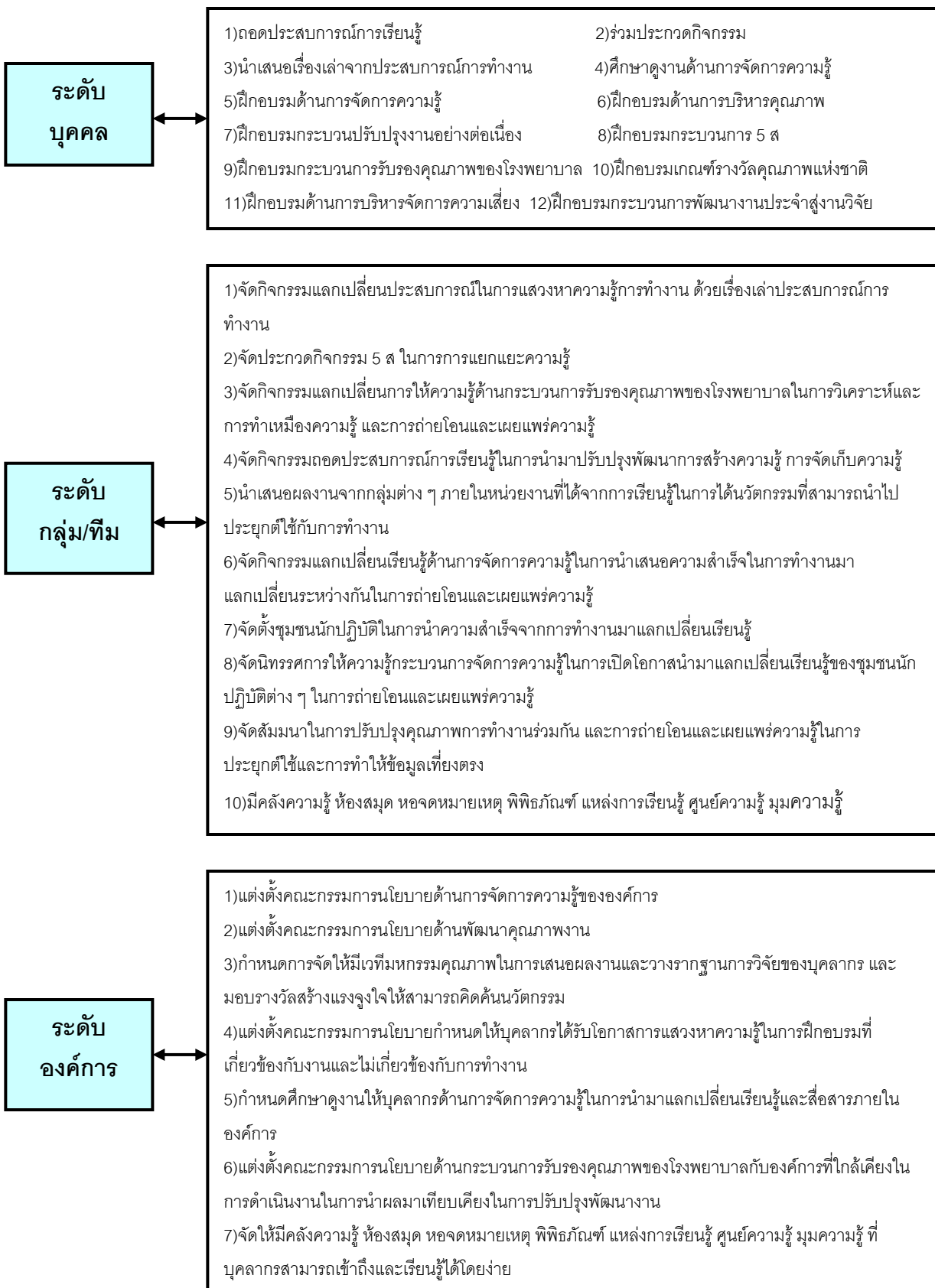
แผนภาพขยาย (2) การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านองค์การ



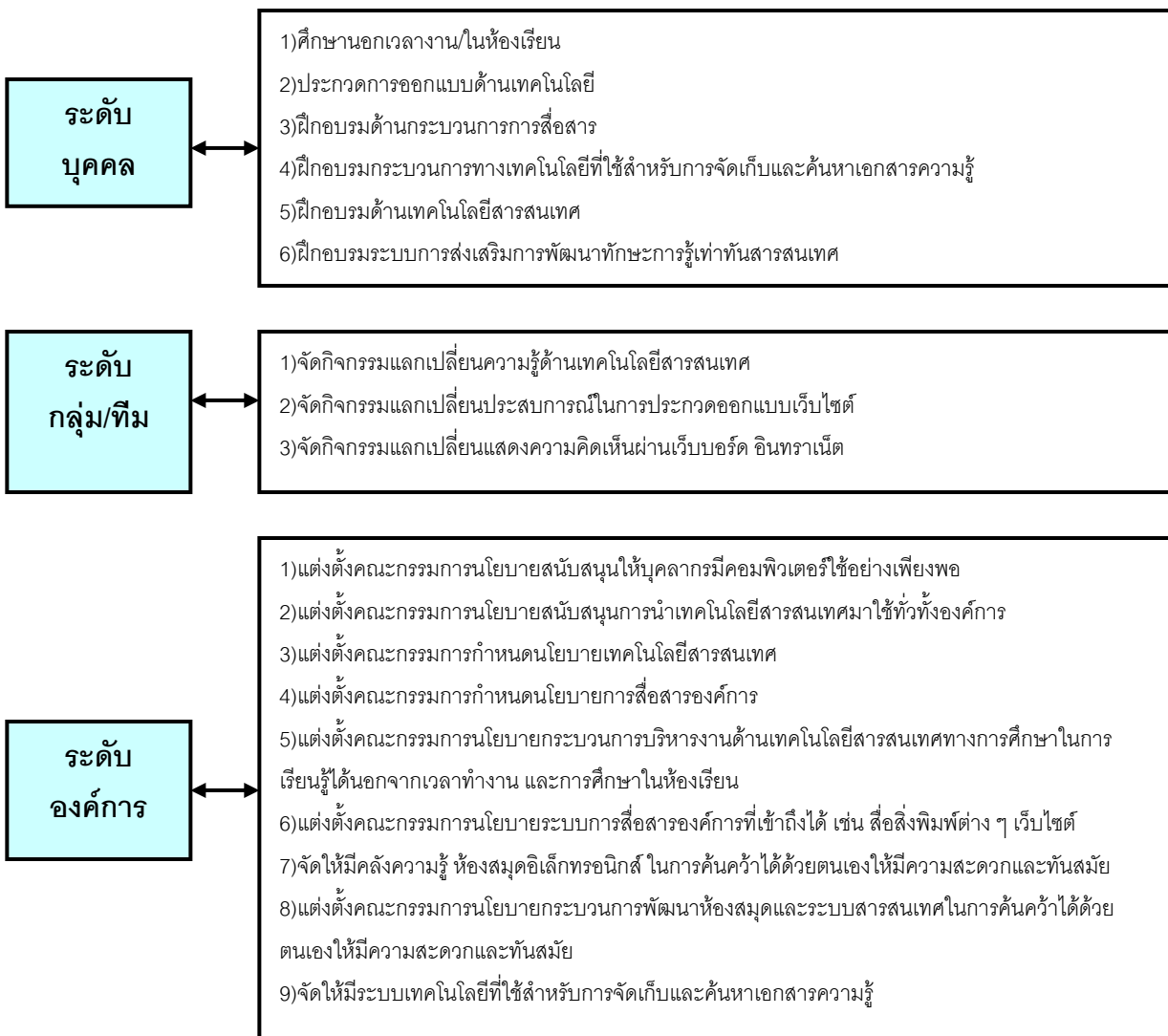
แผนภาพขยาย (3) การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านคน



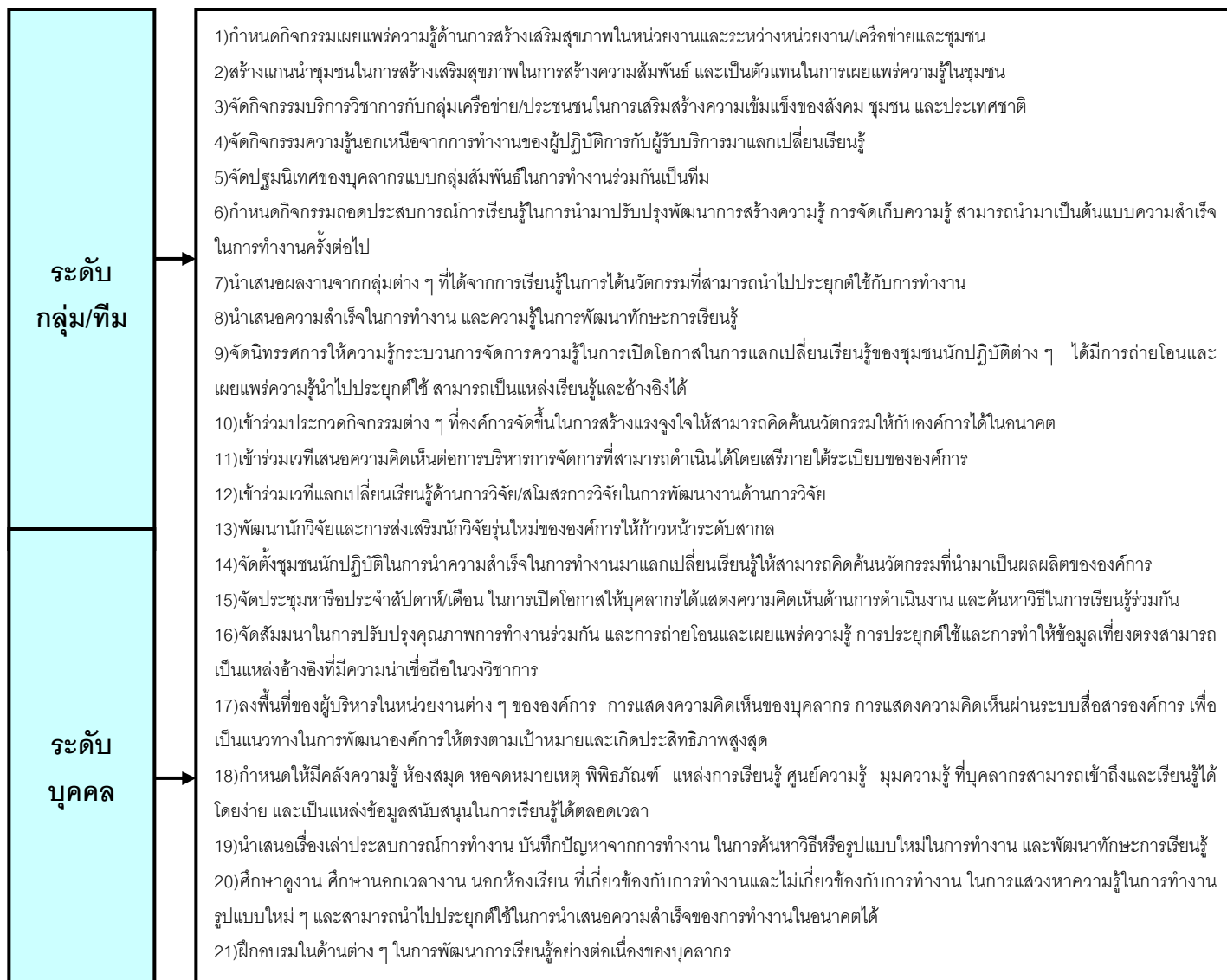
แผนภาพขยาย (4) การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านความรู้



แผนภาพขยาย (5) การเสริมสร้างในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี



แผนภาพขยาย (6) การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศขององค์การ



แผนภาพขยาย (7) การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความยั่งยืนขององค์กร

ระดับ องค์กร

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ การจัดการความรู้ การวิจัย โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ สื่อสารองค์กร ฯลฯ
- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้ ด้านอุทธร้องทุกข์ในการเกิดความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากรผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป
- 3) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการพัฒนาการเรียนรู้ นักวิจัยในการคิดค้นนวัตกรรม
- 4) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ขององค์กรให้ก้าวหน้าระดับสากล
- 5) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการส่งเสริมรางวัลคุณภาพแห่งชาติขององค์กรให้ก้าวหน้าระดับสากล
- 6) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้
- 7) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายการเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรและกลุ่มเครือข่าย
- 8) กำหนดนโยบายการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จกับองค์กรที่ใกล้เคียงในการนำผลมาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน
- 9) จัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากรในการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูลการบริหารจัดการขององค์กร
- 10) กำหนดให้มีเวทีชมเชยชมคุณภาพในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากรที่สามารถคิดค้นนวัตกรรมใช้ในองค์กร
- 11) กำหนดนโยบายให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องและไม่กับการทำงาน
- 12) กำหนดนโยบายการปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนในการทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร
- 13) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรในการนำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนา
- 14) จัดกระบวนการการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้
- 15) ดำเนินการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
- 16) ดำเนินการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการซื้อสัตย์ โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
- 17) ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันและการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมของสังคม
- 18) พัฒนาห้องสมุดและระบบสารสนเทศในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองและมีความสะดวกทันสมัย

คำอธิบายรูปแบบการเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Model of Creation of a Learning Organization) หมายถึง ความสัมพันธ์ด้านองค์ประกอบในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับการเรียนรู้ของระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ กับกระบวนการ การดำเนินงาน วิธีการ ซึ่งทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง และสามารถมุ่งสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์การ

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การเพื่อให้ ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยทักษะของการเรียนรู้ อันประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงสถานการณ์ และเชิงปฏิบัติ

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) มีองค์ประกอบ ที่เกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

ประเภทของการเรียนรู้ มีวิธีในการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี้จะมีความแตกต่างกันแต่มีความคาบเกี่ยวกัน และมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว หมายถึง การที่บุคลากรครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2) การเรียนรู้เชิงสถานการณ์ หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบันและนำเอาความรู้ที่ได้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ คือ สิ่งจำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์การให้ได้มากที่สุด ประกอบด้วย

1) การคิดเชิงระบบ หมายถึง การมีโครงร่างทางแนวความคิดเพื่อให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และจะช่วยให้บุคคลกำหนดได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) รูปแบบความคิด หมายถึง ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล ตัวอย่าง เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์การ จะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

3) ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การจะบังชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง หมายถึง การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางกิจการเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

5) การเสวนา หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ เราต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ การประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน และการเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง

การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายร่วมกันปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ การร่วมพลังขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้นำและบุคลากรในองค์การ การทำความสำเร็จขององค์การในการเรียนรู้ของทุกฝ่าย ต้องเป็นองค์การที่น่าตื่นเต้น สนุกสนาน และเต็มไปด้วยความสำเร็จ

2) ทำให้เกิดการฝึกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างแรงศรัทธาที่เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ โดยต้องอาศัยบุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้อย่างแท้จริงที่

3) เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินกิจการขององค์การ หมายถึง การมีผู้นำที่คิดสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความตระหนัก ความผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกันของบุคลากร การสร้างความชัดเจนรวมถึงความหมายและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับการดำเนินกิจการที่ดีขึ้น จนเป็นสิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

4) ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ หมายถึง การเสริมสร้างโดยบุคลากรในองค์การให้ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการที่เป็นระบบ ของการทำงานที่สอดคล้องกับภาพรวมขององค์การ โดยเน้นความสนใจอย่างเป็นระบบทุกส่วนในองค์การ ที่สามารถก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem)

ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์การที่ส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลมาเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีแบบแผน อันประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การ การมีวัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายที่สร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ การมีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดขององค์การ และการมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบราบ มีความคล่องตัวสูง มีความร่วมมือที่ดีทั้งภายในและภายนอกส่งผลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้าง

1) วิสัยทัศน์ หมายถึง การมีวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลผลิตและบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ

2) วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ของคนในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน

3) กลยุทธ์ หมายถึง การทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์การ จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ

4) โครงสร้าง หมายถึง ส่วนประกอบขององค์การ ได้แก่ แผนก ฝ่าย ระดับ ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวสูง

การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านองค์การประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) ประเมินความสามารถขององค์การ หมายถึง การวินิจฉัยหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่มีความสำคัญขององค์การ การประเมินอย่างไม่เป็นทางการ การตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบโดยละเอียด

2) สื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์การต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด การสร้างเป้าหมายเดียวกัน การมีความกระตือรือร้นและให้การสนับสนุนในวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การ

3) ปฏิรูปวัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง การเสริมสร้างกำลังก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ โดยการปฏิรูปวัฒนธรรมขององค์การในหลาย ๆ ด้าน เช่น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร

4) กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ หมายถึง การเรียนรู้แบบก้าวกระโดดโดยอาศัยกลยุทธ์และกลวิธีในการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การอย่างทั่วทั้งองค์การ โดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมและให้เวลาในการเรียนรู้ การพัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทน การตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล การจัดการประชุมหรือสังสรรค์กันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนรวบรวม และการแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานกิจการด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในทั่วทุกส่วนขององค์การให้อิสระและกระตุ้นให้บุคลากรใช้การเรียนรู้ทั้งจากภายนอก และภายใน

5) มีโครงสร้างองค์การที่คล่องตัว หมายถึง การเสริมสร้างให้บุคลากรเรียนรู้โครงสร้างองค์การ การพัฒนาพลังแห่งการเรียนรู้ในองค์การ การสร้างพลังความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยงเป็นสิ่งที่หล่อเลี้ยงกระบวนการเรียนรู้ การเสริมสร้างการปฏิรูปองค์การ โดยการปรับจุดสนใจใหม่ การกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง การเสริมสร้างความคล่องตัว และการผูกมัด หรือการเชื่อมกิจกรรมการทำงานทุกอย่างเข้าด้วยกันให้เป็นหนึ่งเดียว

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้กลุ่มบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์การ อันได้แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทที่ทำให้เกิดให้เกิดความรู้ใหม่หรือพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้ปฏิบัติการ ตลอดจนต้องเป็นผู้สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง ผู้ปฏิบัติการ ต้องวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต และกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติ รวมถึงการแก้ปัญหา ผู้รับบริการ ต้องมีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการการให้บริการและการรับบริการ รวมถึงการฝึกอบรม กลุ่มเครือข่าย ต้องได้รับและแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ ประชาชนทั่วไป ต้องเป็นผู้ให้การเรียนรู้กับองค์การและรับการเรียนรู้จากองค์การ

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมามีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเชื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

1) ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารภายในองค์การ ที่ต้องทำแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้ปฏิบัติการ ตลอดจนต้องเป็นผู้สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2) ผู้ปฏิบัติการ หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์การที่ต้องแสดงบทบาทในการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต และกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติ รวมถึงการแก้ปัญหการทำงานภายในองค์การ

3) ผู้รับบริการ หมายถึง บุคคลที่มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการการให้บริการและการรับบริการ รวมถึงการฝึกอบรม

4) กลุ่มเครือข่าย หมายถึง บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยต้องได้รับและแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ระหว่างกันและกัน

5) ประชาชนทั่วไป หมายถึง บุคคลทั่วไปซึ่งต้องเป็นผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้การ เรียนรู้กับองค์กรและรับการเรียนรู้จากองค์กร

การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านคน ประกอบด้วย รายละเอียด ดังนี้

1) ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรก ๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมาย อย่างหนึ่งคือ ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ในระยะยาว โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกคนและทุกทีม การสร้างวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ การที่ผู้นำ จะต้องสามารถบอกถึงวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การที่ผู้นำต้องมีส่วนร่วม ในการจัดอุปสรรคอันเกิดจากลำดับชั้นในการบริหาร และเข้าร่วมในความพยายามในการเรียนรู้ เป็นบุคคลแรก

2) สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ หมายถึง การให้การยอมรับ การเลื่อนตำแหน่งหรือ การให้รางวัลใจในลักษณะต่าง ๆ โดยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้อง อาศัยความพยายามอย่างมาก การสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ ก็เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาส เฉลิมฉลองความสำเร็จเป็นระยะ ๆ โดยองค์กรจะต้องให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่ง บุคลากรอาจหมดกำลังใจไปได้ถ้าหากองค์กรไม่มีเป้าหมายระยะสั้น

3) วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ หมายถึง การที่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพยายามกำหนดนิยามของปัจจัยสำคัญ ๆ และการวัดผลปัจจัยเหล่านั้น เมื่อองค์กรเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วยประเด็นหัวข้อ ต่าง ๆ เช่น การมุ่งวัดที่ปัจจัยภายในหรือภายนอก การกำหนดระดับความเฉพาะเจาะจงไว้ที่ตรงไหน และ การใช้การวัดตามมาตรฐานหรือวัดตามความเหมาะสม

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการ ความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ ที่ได้จากการสะสมข้อมูลและ สารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความรู้ ที่ได้จากการเชื่อมโยงความรู้ ใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ที่เคยรู้มา การจัดเก็บความรู้ เป็นการเข้ารหัสและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่า ขององค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย การวิเคราะห์และการทำ เหมือนความรู้ เป็นการแยกแยะความรู้ ที่ทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ ได้สมบูรณ์ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ที่เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลและทำให้ความรู้เข้าถึง กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ที่ได้จากการประเมินความรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) มีองค์ประกอบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องที่ตรง สำหรับการเรียนรู้ขององค์การนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป

1) การแสวงหาความรู้ หมายถึง การที่บุคลากรมีการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2) การสร้างความรู้ หมายถึง การที่บุคลากรมีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ที่เคยรู้มา

3) การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การที่บุคลากรสามารถเข้ารหัสและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย

4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ หมายถึง บุคลากรสามารถที่จะแยกแยะความรู้ ที่ทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ หมายถึง บุคลากรสามารถทำการเคลื่อนย้ายข้อมูล และทำให้ความรู้เข้าถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องได้

6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง หมายถึง การประเมินความรู้โดยบุคลากรในองค์การ เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านความรู้ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) ปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่องค์การมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงการเรียนรู้อยู่เสมอในการพัฒนา การปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการรับรู้ว่าความรู้นั้นมีมากมายไม่มีสิ้นสุดและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2) ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การที่ทุกคนในทุกระดับชั้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ การเสนอความคิด และผลักดันแนวความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงให้มากที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ ส่วนหน้าที่ขององค์การในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) หมายถึง กระบวนการที่ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การพัฒนาความรู้ เข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์การ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ที่เกี่ยวกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากรในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) มีองค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้

1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ หมายถึง จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การ และทั่วโลก เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส

2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ หมายถึง การฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์

การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายใช้กิจการทั้งหมดขององค์การ หมายถึง การที่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะสามารถเจาะลึกเข้าไปในแหล่งความรู้และความคิดที่มีศักยภาพทั้งหมดได้ โดยให้ผู้ที่มีส่วนร่วมทั้งหมดได้ประโยชน์จากความรู้ความคิดนั้นด้วย โดยบุคคลเหล่านี้สามารถให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ในด้านการวิเคราะห์ความต้องการการกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ การออกแบบรูปแบบการเรียนรู้และในการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกิจการ

2) แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ดีที่สุด หมายถึง การที่องค์การเสริมสร้างความสำเร็จของเทคโนโลยีให้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ได้ เนื่องจากสามารถเพิ่มความเร็วในการไหลเวียนของข้อมูล และทำให้องค์การจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น โดยบุคลากรจำนวนมากสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อหาข้อมูลได้ รวมทั้งทำให้การเรียนรู้ขององค์การมีความน่าสนใจมากขึ้น

6. มุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Go To Excellence Of Learning Organization)

มุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Go To Excellence Of Learning Organization) หมายถึง องค์การที่มีระบบการดำเนินงานของบุคลากรและทีมงานที่มีประสิทธิภาพในระบบย่อย

7. มุ่งสู่ความยั่งยืนขององค์การ (Go To Sustainable Of Learning Organization)

มุ่งสู่ความยั่งยืนขององค์การ (Go To Sustainable Of Learning Organization) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และพร้อมรับมือต่อสภาพแวดล้อมในอนาคต และใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์การควบคู่ไปกับการนำค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การมาสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวันอย่างจริงจังอย่างมีประสิทธิภาพในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ที่ใช้มุมมองเชิงระบบในการวางแผนและติดตามที่ดี มีความสามารถในการกระตุ้นให้ทีมงานกระตือรือร้นในการทำงานประจำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติและหล่อหลอมจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

ตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อย 5 ด้าน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในภาคผนวก ก.) ซึ่งใช้หลักการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์กร หรือบริหารจัดการองค์กร หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ทั้งในภาคราชการและภาคเอกชน เข้าร่วมสัมมนาในการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 36 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์กร	\bar{x}	S.D
1) นำเสนอเรื่องเล่าจาก ประสบการณ์การทำงาน	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การทำงาน		4.50	0.67
2) บันทึกปัญหาจากการทำงาน	• จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการทำงาน		4.42	0.66
3) แสดงความคิดเห็นของ บุคลากร	• จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/ เดือนในการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นในด้านการ เรียนรู้		4.42	0.79
4) ศึกษาดูงานในองค์กรที่ ประสบความสำเร็จ		• แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด นโยบายให้บุคลากรได้ศึกษาดู งานในองค์กรที่ประสบ ความสำเร็จกับองค์กรที่ ใกล้เคียงในการดำเนินงาน และนำผลมาเทียบเคียงในการ ปรับปรุงพัฒนางาน	4.33	0.49
5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการ รับรองคุณภาพโรงพยาบาล	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนด้าน กระบวนการในการนำมา พัฒนาการเรียนรู้การตรวจเยี่ยมให้ ได้มาตรฐานสากล	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับ นโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ	4.42	0.51
6) ฝึกอบรมด้านการคิดเชิง วิเคราะห์	• นำเสนอความสำเร็จจากการ ทำงาน และความรู้มาแลกเปลี่ยน ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้		4.33	0.49
7) ฝึกอบรมด้านเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ในการนำเสนอผลงานในการได้ นวัตกรรมที่สามารถนำไป ประยุกต์ใช้	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับ นโยบายในการส่งเสริม สนับสนุนรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ	4.42	0.51
8) ฝึกอบรมด้านการจัดการ ความรู้	• รวมกลุ่มกันของบุคลากรเป็น ชุมชนนักปฏิบัติในการนำ ความสำเร็จจากการทำงานมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับ นโยบายในการดำเนินงานของ บุคลากรได้รับการเรียนรู้	4.25	0.45

ตารางที่ 36 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (ต่อ)

ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์กร	\bar{x}	S.D
9) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกร ให้บริการ	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนในการ ค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการ ทำงาน		4.17	0.71
10) ฝึกอบรมด้านการวิจัยทาง วิทยาศาสตร์แพทย์และ สาธารณสุข	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันในรูปแบบสโมสรการวิจัย ทางวิทยาศาสตร์แพทย์และ สาธารณสุข	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับ นโยบายในการพัฒนาการ เรียนรู้ของบุคลากรด้านการ วิจัย	4.33	0.49
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านการเรียนรู้			4.36	0.58

จากตารางที่ 36 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ พบว่าจากการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ค่าเฉลี่ยรวมในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ 4.36 คุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ นำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน ระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.50

ตารางที่ 37 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ

ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	\bar{X}	S.D
1) แสดงความคิดเห็นของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> จัดเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการที่สามารถดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> จัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากรในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูลการบริหารจัดการขององค์การ 	4.42	0.51
2) เข้าร่วมประชุมนิเทศ	<ul style="list-style-type: none"> จัดประชุมนิเทศแบบกลุ่มสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายประชุมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การ 	4.42	0.66
3) แสดงความคิดเห็นผ่านการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การ		<ul style="list-style-type: none"> สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรประจำปี ในการนำผลที่ได้จากการสำรวจสู่การปรับปรุงและพัฒนา 	4.25	0.62
4) ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านบริหารโครงสร้างองค์การในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 	4.33	0.65
5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการจัดระบบงาน		<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการจัดระบบงานในการเรียนรู้ในระบบการทำงานและความรวดเร็ว 	4.25	0.75
6) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่		<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สามารถนำมาพัฒนาองค์การได้ 	4.50	0.67

ตารางที่ 37 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร (ต่อ)

ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์กร	\bar{x}	S.D
7) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 	4.17	0.38
8) ฝึกอบรมด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการซื้อสัตย์โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ 	4.17	0.57
9) ฝึกอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันและการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม 	4.50	0.52
10) ฝึกอบรมด้านการบริหารพัสดุ		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายบริหารพัสดุในการประหยัดและทันสมัย 	4.10	0.66
11) ฝึกอบรมด้านการบริหารงบประมาณการเงิน		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการงบประมาณการเงินในการตรวจสอบและรวดเร็ว 	4.00	0.60
12) ฝึกอบรมด้านการจัดเก็บเอกสาร		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายระบบการจัดเก็บเอกสารในการเป็นคลังข้อมูลที่ใช้อ้างอิงแหล่งความรู้ขององค์กร 	4.17	0.83
13) ฝึกอบรมด้านการวิจัยและจริยธรรมในมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ • จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย/สโมสรการวิจัยในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์กรให้ก้าวหน้าระดับสากล • จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนของบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนานักวิจัยและส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการพัฒนานักวิจัยในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่และการพัฒนาองค์กรด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการบริหารทรัพยากรการวิจัยในการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด 	4.75	0.45
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านองค์กร			4.31	0.61

จากตารางที่ 37 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์กร พบว่า จากการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านองค์กร 4.31 คุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านองค์กร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการวิจัยและจริยธรรมในมนุษย์ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย/สโมสรการวิจัยในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์กรให้ก้าวหน้าระดับสากล และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนของบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนานักวิจัยและส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ ในระดับองค์กร ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการพัฒนานักวิจัยในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่และการพัฒนาองค์กรด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการบริหารทรัพยากรการวิจัยในการใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.75

ตารางที่ 38 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา ในระบวย่อยด้านคน

ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์กร	\bar{x}	S.D
1) ลงพื้นที่ของผู้บริหารใน หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นต่อการบริหารจัดการภายใน องค์กรโดยร่วมของผู้บริหารกับ บุคลากร		4.25	0.62
2) เข้าร่วมประชุมประจำ สัปดาห์/เดือน	• จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/ เดือน ในการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นด้านการ ดำเนินงาน		4.25	0.62
3) แสดงความคิดเห็นผ่าน ระบบสื่อสารองค์กร		• แต่งตั้งคณะกรรมการด้าน อุทธรณ์ทุกขีในการเกิดความ โปร่งใสยุติธรรม สำหรับ บุคลากรผู้รับบริการกลุ่ม เครือข่าย และประชาชนทั่วไป	4.17	0.57
4) ฝึกอบรมด้านกระบวนการ กลุ่ม/การพัฒนาทีมงาน	• นำความรู้นอกเหนือจากการ ทำงานของผู้ปฏิบัติการกับ ผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับ นโยบายด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ในการปฏิบัติงาน	4.58	0.51
5) ฝึกอบรมด้านการจัดการ ความรู้	• จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้าน การสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน/กลุ่ม เครือข่ายและชุมชน	• แต่งตั้งคณะกรรมการระดับ นโยบายการเผยแพร่ความรู้ ด้านการสร้างเสริมสุขภาพให้ บุคลากรและกลุ่มเครือข่าย การสร้างเสริมสุขภาพ	4.42	0.66
6) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกร ให้บริการ	• จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทาง วิชาการ/ชุมชนนักปฏิบัติ/ผู้ ปฏิบัติการกับผู้รับบริการด้าน พฤติกรรมกรให้บริการ	• แต่งตั้งคณะกรรมการด้าน การสร้างเสริมสุขภาพ ในการ ส่งเสริมพัฒนาความรู้การ สร้างเสริมสุขภาพในการ ปฏิบัติงาน	4.50	0.67

ตารางที่ 38 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา ในระบบย่อยด้านคน (ต่อ)

ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์กร	\bar{x}	S.D
7) ฝึกอบรมด้านการสื่อสาร องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> สร้างแกนนำชุมชน ในการสร้างเสริมสุขภาพ ในการสร้างความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ความรู้ในชุมชน จัดกิจกรรมบริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย/ประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายระบบการสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์องค์กรให้ผู้บริหาร กลุ่มเครือข่าย ประชาชนได้รับข่าวสารข้อมูลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง บริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย ประชาชนในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมชุมชน และประเทศชาติ 	4.50	0.67
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านคน			4.38	0.62

จากตารางที่ 38 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา ในระบบย่อยด้านคน พบว่า จากการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านคน 4.38 คุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านคน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม/การพัฒนาทีมงาน ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ นำความรู้ นอกเหนือจากการทำงานของปฏิบัติกรกับผู้บริหารมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในระดับองค์กร ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.58 ในระบบย่อยด้านคน

ตารางที่ 39 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้

ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	\bar{x}	S.D
1) ถอดประสบการณ์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมถอดประสบการณ์การเรียนรู้ในการนำมาปรับปรุงพัฒนา สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ 		4.25	0.62
2) ร่วมประกวดกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> จัดประกวดกิจกรรม 5 ส ในการเป็นการแยกแยะความรู้ 		3.75	0.75
3) นำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแสวงหาความรู้จากการทำงาน ด้วยเรื่องเล่าประสบการณ์การทำงาน 		4.25	0.62
4) ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้		<ul style="list-style-type: none"> กำหนดศึกษาดูงานให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ในการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารภายในองค์การ 	4.33	0.49
5) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในการนำเสนอความสำเร็จจากทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการเปิดโอกาสนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์การ จัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย 	4.58	0.66
6) ฝึกอบรมด้านการบริหารคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> จัดสัมมนาในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้อัตโนมัติ 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพงาน 	4.33	0.65
7) ฝึกอบรมกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง		<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 	4.08	0.51
8) ฝึกอบรมกระบวนการ 5 ส			3.92	0.79

ตารางที่ 39 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ (ต่อ)

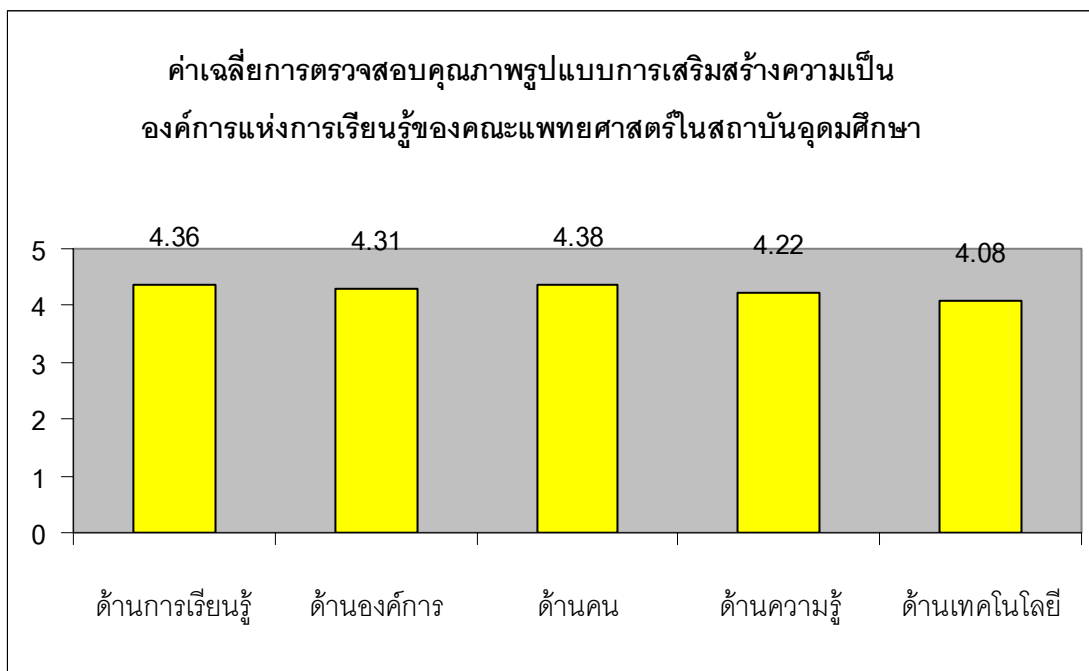
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์กร	\bar{x}	S.D
9) ฝึกอบรมกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลในการวิเคราะห์และการทำงานเหมือนความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลกับองค์กรที่ใกล้เคียงในการดำเนินงานในการนำผลมาเทียบเคียงปรับปรุงพัฒนางาน 	4.50	0.67
10) ฝึกอบรมเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ			4.00	0.73
11) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง			4.17	0.57
12) ฝึกอบรมกระบวนการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอผลงานจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดจัดให้มีเวทีมหกรรมคุณภาพในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากร และมอบรางวัลสร้างแรงจูงใจให้สามารถคิดค้นนวัตกรรม 	4.50	0.52
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านความรู้			4.22	0.63

จากตารางที่ 39 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ พบว่า จากการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านความรู้ 4.22 คุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในการนำเสนอความสำเร็จจากทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการเปิดโอกาสนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ในระดับองค์กร ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และจัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.58

ตารางที่ 40 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์กร	\bar{x}	S.D
1) ศึกษานอกเวลางาน/ในห้องเรียน		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายกระบวนการพัฒนาห้องสมุดและระบบสารสนเทศในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองให้มีความสะดวกและทันสมัย 	4.17	0.83
2) ประกวดการออกแบบด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการประกวดออกแบบเว็บไซต์ 		4.00	0.73
3) ฝึกอบรมด้านกระบวนการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด อินทราเน็ต 	<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์กร 	4.08	0.90
4) ฝึกอบรมกระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้		<ul style="list-style-type: none"> • จัดให้มีระบบเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้ • จัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองให้มีความสะดวกและทันสมัย 	4.08	0.79
5) ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์กร 	4.25	0.75
6) ฝึกอบรมระบบการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศ		<ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายกระบวนการบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ในการเรียนรู้ได้นอกจากเวลาทำงาน และการศึกษาในห้องเรียน • แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายระบบการสื่อสารองค์กรที่เข้าถึงได้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เว็บไซต์ 	3.92	0.66
ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านเทคโนโลยี			4.08	0.78

จากตารางที่ 40 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี พบว่าจากการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ค่าเฉลี่ยรวมระบบย่อยด้านเทคโนโลยี 4.08 คุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับองค์กร ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ และแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.25



แผนภาพที่ 22 ค่าเฉลี่ยการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

จากแผนภาพที่ 22 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ทั้งในภาคราชการและภาคเอกชน เข้าร่วมสัมมนาในการตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ในระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน คุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับดี

ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีรายละเอียด ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในการนำงานวิจัยไปใช้ต้องศึกษาบริบทของคณะแพทยศาสตร์ในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในด้านขนาดขององค์การ ความเก่าแก่ขององค์การ และความหลากหลายของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์การแต่ละแห่ง

2. เป็นรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่ชัดเจนสมบูรณ์ สามารถนำมาพัฒนาต่อยอดในลักษณะของคู่มือการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามระบบย่อย 5 ด้าน ได้อย่างน่าสนใจ

3. เป็นรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย วิธีดำเนินการ การเสริมสร้างในระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน ควรมีการดำเนินกิจกรรมให้เห็นความชัดเจนในการนำไปใช้กับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ ในทุกองค์ประกอบ

4. เป็นรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่มีความหลากหลายของกิจกรรมในการเสริมสร้าง และมีมิติที่ซับซ้อนน่าสนใจและสามารถนำไปใช้ได้ตามความต้องการ โดยพัฒนาเป็นคู่มือในแต่ละระบบย่อย

จากข้อมูลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้จากการสัมมนาของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำมาแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติม ให้สมบูรณ์ และนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งได้รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อันประกอบด้วย องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมการเสริมสร้าง ระดับการเสริมสร้าง และเป้าหมายของการเสริมสร้าง มีรายละเอียด ดังนี้ (แสดงในแผนภาพที่ 23)

1. องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และเสวนา ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงสถานการณ์ และเชิงปฏิบัติ

ระบบย่อยด้านองค์การ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ มีโครงสร้างขององค์การที่มีความคล่องตัวสูง

ระบบย่อยด้านคน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป

ระบบย่อยด้านความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้

2. การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการฉีกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินกิจการขององค์การ ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ

ระบบย่อยด้านองค์การ ได้แก่ ประเมินกำลังความสามารถขององค์การ สื่อสาร วิสัยทัศน์ ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ลดระบบแบบราชการลง

ระบบย่อยด้านคน ได้แก่ มีผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ

ระบบย่อยด้านความรู้ ได้แก่ การปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ขยายการเรียนรู้ไปสู่กิจการทั้งหมดขององค์การ แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

3. กิจกรรมการเสริมสร้าง ประกอบด้วย กิจกรรมที่เสริมสร้างในระดับบุคคล กิจกรรมที่เสริมสร้างในระดับกลุ่ม/ทีม และกิจกรรมที่เสริมสร้างในระดับองค์การ

4. ระดับการเสริมสร้าง ประกอบด้วย ในระดับบุคคล ในระดับกลุ่ม/ทีม และในระดับองค์การ

5. เป้าหมายของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ และการมุ่งสู่ความยั่งยืนขององค์การ

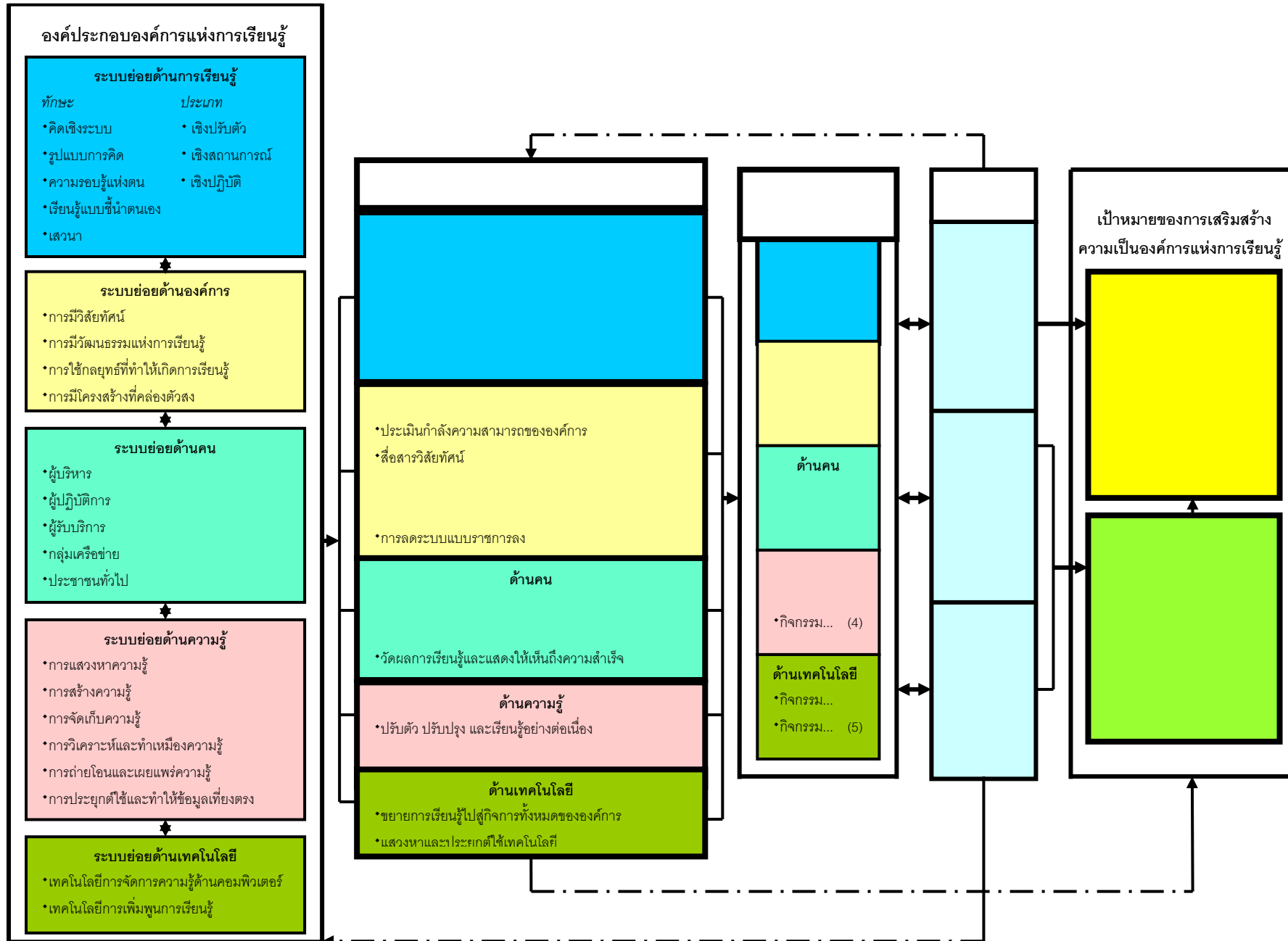
6. เส้นไขปลา 3 เส้น ในรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีความหมาย ดังนี้

เส้นไขปลา เส้นด้านบนของรูปแบบการเสริมสร้างฯ คือ การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเสริมสร้างทั้ง 3 ระดับ กับการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ระบบย่อยที่สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้พร้อมกันได้ทั้งหมด โดยได้ผ่านองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้มาแล้ว สามารถค้นหากิจกรรมการเสริมสร้างใหม่ที่เหมาะสมได้ในครั้งต่อไป

เส้นไขปลา เส้นตรงกลางของรูปแบบการเสริมสร้างฯ คือ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ระบบย่อย ที่ได้ผ่านการค้นหากิจกรรมใหม่ในการเสริมสร้าง โดยสามารถส่งผ่านไปยังเป้าหมายของการเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เส้นไขปลา เส้นด้านล่างของรูปแบบการเสริมสร้างฯ คือ เมื่อการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ระบบย่อย กิจกรรมการเสริมสร้าง และระดับการเสริมสร้าง ทั้ง 3 ระดับ แต่ยังไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในบางประการได้ ที่จะสามารถไปสู่เป้าหมายของการเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จึงต้องไปเริ่มต้นที่องค์ประกอบการเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อค้นหาข้อด้อยในการที่จะนำมาพัฒนาต่อไป

กล่าวโดยสรุป รายละเอียดในองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมการเสริมสร้าง ระดับการเสริมสร้าง และเป้าหมายของการเสริมสร้าง ในแผนภาพที่ 21 รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย นั้น ยังคงเนื้อหาและสาระสำคัญเดิม โดยในส่วนของ การปรับปรุง มีการเพิ่มเติมหัวข้อในส่วนขององค์ประกอบ ของรูปแบบให้ชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ขององค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ กับการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละระบบย่อย สามารถทำให้เกิดกิจกรรมการเสริมสร้างได้ในแต่ละระบบย่อย โดยมีระดับการเสริมสร้างเป็นตัวขับเคลื่อนในทุกส่วนของรูปแบบ ในการนำไปสู่เป้าหมายของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์การของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย



แผนภาพที่ 23 รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (ที่ปรับปรุงแล้ว)

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามระบบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี และคุณลักษณะ 11 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควาด (Marquardt) และเรโนลด์ (Reynolds) และการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่สามารถเกิดขึ้นได้ในคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อศึกษาการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ การดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์ ในการนำสาระสำคัญเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบฯ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย การดำเนินการขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาคูณลักษณะของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยการศึกษ วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รายงานประจำปี รายงานการประชุม โดยนำข้อมูลมาสร้างเป็นแบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามกรอบความคิดในการวิจัย และผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 โดยนำมาสนทนากลุ่มย่อย ซึ่งผลที่ได้จะนำมาสังเคราะห์ และนำเสนอปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการปรับปรุงตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จากการสัมมนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์กร หรือบริหารจัดการองค์กร หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ในการศึกษาความตรงตามเนื้อหาของรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่คัดเลือกจากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติทั้งภาควิชาการและเอกชน จำนวน 12 ท่าน

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงรูปแบบ ศึกษาความสอดคล้องต่อการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และนำเสนอรูปแบบ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการปรับปรุงรูปแบบ ศึกษาความสอดคล้องและนำเสนอรูปแบบ

ประชากรในการวิจัยจากกลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทยจำนวน 19 สถาบัน และกลุ่มตัวอย่างได้จากคณะแพทยศาสตร์ ทั้ง 4 แห่ง แบ่งออกเป็น 1) ภาคเหนือ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3) ภาคกลาง คือ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล 4) ภาคใต้ คือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารในคณะแพทยศาสตร์ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์กร หรือบริหารจัดการองค์กร หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยสรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

โดยสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ส่วนที่ 3 รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า กลุ่มประชากรเป็นสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทยจำนวน 19 แห่ง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากคณะแพทยศาสตร์ 4 แห่ง ซึ่งจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนมากเป็นเพศหญิง โดยช่วงอายุของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด อยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี ด้านการศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุด อยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า และมีตำแหน่งในปัจจุบันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนสูงสุด ในกลุ่มผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์การ หรือบริหารจัดการองค์การ หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา และมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานมีจำนวนสูงสุด ในช่วงไม่เกิน 5 ปี

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สรุปได้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ พบว่า ในภาพรวมมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยองค์การส่งเสริมให้มีเวทีสำหรับบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ภายในองค์การ มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกที่อาจเกิดขึ้น มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

2. ระบบย่อยด้านองค์การ พบว่า ในภาพรวมมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในอยู่ระดับมาก โดยองค์การมีนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และองค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมการเรียนรู้ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งองค์การ มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีแบบแผนจากโครงสร้างที่คล่องตัวขององค์การ มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

3. ระบบย่อยด้านคน พบว่า ในภาพรวมมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยองค์การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการขององค์การ มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด และประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้การเรียนรู้ กับองค์การและรับการเรียนรู้จากองค์การ มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

4. ระบบย่อยด้านความรู้ พบว่า ในภาพรวมมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในอยู่ระดับมาก โดยองค์การมีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากรหรือทีมบุคลากรที่สร้างความรู้ใหม่ได้ มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรสามารถจัดเก็บความรู้ โดยการเข้ารหัสและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การได้ มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวมมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยองค์การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่าน LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูล มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 3 รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สรุปได้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงสถานการณ์ และเชิงปฏิบัติ โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ได้แก่ 1) มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ทำให้เกิดการฉีกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับกรดำเนินกิจการขององค์การ 4) ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ

2. ระบบย่อยด้านองค์การ มีองค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การ การมีวัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายที่สร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ การมีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดที่สุดในองค์การ และการมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบราบ มีความคล่องตัวสูง มีความร่วมมือที่ดีทั้งภายในและภายนอก โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านองค์การ ได้แก่ 1) ประเมินกำลังความสามารถขององค์การ 2) สื่อสารวิสัยทัศน์ 3) ปฏิรูปวัฒนธรรมขององค์การ 4) กำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ 5) ลดระบบแบบราชการลง

3. ระบบย่อยด้านคน มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติกร ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทที่ทำให้เกิดให้เกิดความรู้ใหม่หรือพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านคน ได้แก่ 1) มีผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ 2) สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น 3) วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ

4. ระบบย่อยด้านความรู้ มีองค์ประกอบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ เป็นการแยกแยะความรู้ ที่ทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านความรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มีองค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ ด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์การ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ 1) ขยายการเรียนรู้ไปสู่กิจการทั้งหมดขององค์การ 2) แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

6. เป้าหมายของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ สรุปได้ ดังนี้

1) กำหนดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน/เครือข่ายและชุมชน

2) สร้างแกนนำชุมชนในการสร้างเสริมสุขภาพในการสร้างความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ความรู้ในชุมชน

- 3) จัดกิจกรรมบริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย/ประชาชนในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ
- 4) จัดกิจกรรมความรู้นอกเหนือจากการทำงานของผู้ปฏิบัติการกับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 5) จัดปฐมนิเทศของบุคลากรแบบกลุ่มสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 6) กำหนดกิจกรรมถอดประสบการณ์การเรียนรู้ในการนำมาปรับปรุงพัฒนาการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ สามารถนำมาเป็นต้นแบบความสำเร็จในการทำงานครั้งต่อไป
- 7) นำเสนอผลงานจากกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน
- 8) นำเสนอความสำเร็จในการทำงาน และความรู้ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้
- 9) จัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้นำไปประยุกต์ใช้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และอ้างอิงได้
- 10) เข้าร่วมประกวดกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้นในการสร้างแรงจูงใจให้สามารถคิดค้นนวัตกรรมให้กับองค์การได้ในอนาคต
- 11) เข้าร่วมเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการที่สามารถดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์การ
- 12) เข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย/สโมสรการวิจัยในการพัฒนางานด้านการวิจัย
- 13) พัฒนานักวิจัยและการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ขององค์การให้ก้าวหน้าระดับสากล
- 14) จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้สามารถคิดค้นนวัตกรรมที่นำมาเป็นผลผลิตขององค์การ
- 15) จัดประชุมหารือประจำสัปดาห์/เดือน ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นด้านการดำเนินงาน และค้นหาวิธีในการเรียนรู้ร่วมกัน
- 16) จัดสัมมนาในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลที่ยังตรงสามารถเป็นแหล่งอ้างอิงที่มีความน่าเชื่อถือในวงวิชาการ
- 17) ลงพื้นที่ของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร การแสดงความคิดเห็นผ่านระบบสื่อสารขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้ตรงตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

18) กำหนดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้ง่าย และเป็นแหล่งข้อมูล สนับสนุนในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

19) นำเสนอเรื่องเล่าประสบการณ์การทำงาน บันทึกปัญหาจากการทำงาน ในการ ค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน และพัฒนาทักษะการเรียนรู้

20) ศึกษาดูงาน ศึกษาออกเวลางาน นอกห้องเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในการแสวงหาความรู้ในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการนำเสนอความสำเร็จของการทำงานในอนาคตได้

21) ฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร

7. เป้าหมายของการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ใน สถาบันอุดมศึกษา ในการมุ่งสู่ความยั่งยืนขององค์กร สรุปได้ ดังนี้

1) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ การจัดการความรู้ การวิจัย โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ สื่อสารองค์กร ฯลฯ

2) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้ ด้านอุทธรณ์ทุกซีในการเกิดความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากรผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และ ประชาชนทั่วไป

3) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการพัฒนาการเรียนรู้ นักวิจัยในการคิดค้น นวัตกรรม

4) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ขององค์กรให้ ก้าวหน้าระดับสากล

5) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการส่งเสริมรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ องค์กรให้ก้าวหน้าระดับสากล

6) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่าง เพียงพอ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

7) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายการเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ให้บุคลากรและกลุ่มเครือข่าย

8) กำหนดนโยบายการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จกับองค์กรที่ ไกล่เคียงในการนำผลมาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน

9) จัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากรในการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูล การบริหารจัดการขององค์กร

10) กำหนดให้มีเวทีมหกรรมคุณภาพในการเสนอผลงานและวางรากฐานการวิจัยของบุคลากรที่สามารถคิดค้นนวัตกรรมใช้ในองค์กร

11) กำหนดนโยบายให้บุคลากรได้รับโอกาสการแสวงหาความรู้ในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องและไม่กับการทำงาน

12) กำหนดนโยบายการปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนในการทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร

13) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรในการนำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนา

14) จัดกระบวนการการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้

15) ดำเนินการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

16) ดำเนินการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการซื้อสัตย์ โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

17) ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันและการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม

18) พัฒนาห้องสมุดและระบบสารสนเทศในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองและมีความสะดวกทันสมัย

ตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 ท่าน เข้าร่วมสัมมนาในการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อย 5 ด้าน ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร ซึ่งใช้หลักการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ ในด้านการจัดการความรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาคุณภาพ หรือจัดการสารสนเทศศึกษา หรือสื่อสารองค์กร หรือบริหารจัดการองค์กร หรือบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษา หรือการจัดหลักสูตรและการสอน หรือวิจัยการศึกษา ทั้งในภาคราชการและภาคเอกชน โดยการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สรุปได้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ พบว่า มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ กิจกรรมนำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน

2. ระบบย่อยด้านองค์การ พบว่า มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการวิจัยและจริยธรรมในมนุษย์ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย/สโมสการวิจัยในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์การให้ก้าวหน้าระดับสากล และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนของบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนานักวิจัยและส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ ในระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการพัฒนานักวิจัยในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่และการพัฒนาองค์การด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการบริหารทรัพยากรการวิจัยในการใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด

3. ระบบย่อยด้านคน พบว่า มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านคน อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม/การพัฒนาทีมงาน ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ นำความรู้นอกเหนือจากการทำงานของผู้ปฏิบัติกับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน

4. ระบบย่อยด้านความรู้ พบว่า มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในการนำเสนอความสำเร็จจากทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการเปิดโอกาสนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ในระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์การ และจัดให้มีคลังความรู้ หอสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี พบว่า มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ และแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์การ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้สรุปการอภิปราย ออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

โดยจะอภิปรายตามองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ระบบย่อย โดยมีการอภิปราย ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ มีระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากเช่นกัน และรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงสถานการณ์ และเชิงปฏิบัติ โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ได้แก่ 1) มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ทำให้เกิดการฝึก

1.1 การคิดเชิงระบบ พบว่า การคิดเชิงระบบเป็นทักษะที่สำคัญของบุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุขในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการมองเห็นภาพรวมและทำงานได้อย่างเป็นระบบ โดยไม่แยกและพยายามแก้ปัญหาเป็นส่วน ๆ โดยความสามารถในการพิจารณาภาพรวมพร้อมกับการเห็นถึงอิทธิพลที่คาดไม่ถึงอยู่ภายใต้สิ่งนั้น อย่างไรก็ตามอาจจะเป็นทักษะที่ฝึกฝนได้ยากแต่ก็เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับใช้ในการเรียนรู้ และจะมีประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อมีการนำไปใช้ทั่วทั้งองค์การ โดยมุ่งความสนใจไปยังส่วนต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดการพลิกผันได้ในอัตราสูง และหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาตามเหตุการณ์ แต่ควรมองไปที่ต้นเหตุของปัญหา ในการวินิจฉัยความแตกต่างระหว่างความซับซ้อนเมื่อมีปัญหาหลายตัวแปรและความซับซ้อนของพลวัต ซึ่งต้องพิจารณาที่ความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยไม่พิจารณาเพียงสิ่งใดสิ่งหนึ่งต้องพิจารณาที่กระบวนการทั้งหมด และตระหนักความแตกต่างระหว่างความคิดเชิงระบบ กับความคิดแบบแยกส่วนที่ไม่เป็นเหตุเป็นผลกัน โดยเป็นแนวโน้มการพลิกผันไปสู่การเรียนรู้ในยามที่ต้องการ (Just-In-Time) และความจำเป็นที่จะต้องเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การควบคู่ไปกับวิวัฒนาการ ที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่รวดเร็วและเฉียบคม ซึ่งใช้ในการเรียนรู้ที่ต้องมีหลากหลายและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ในขณะที่องค์การชั้นนำสำหรับวิธีการเรียนรู้ที่แยกเป็นหน่วยย่อย ในการสอนอาจถูกแบ่งออกเป็นส่วน ๆ ในการให้ผู้เรียนเลือกใช้ตามที่ต้องการ ซึ่งประเมินทักษะที่เฉพาะเจาะจงกับตัวบทเรียน ซึ่งเป็นโอกาสให้ผู้เรียนแก้ไขได้อย่างถูกต้องและทันเวลา โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเซนเก้ (Senge, 1990) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ได้กล่าวว่า เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งระบบ คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าการร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์การ ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กัน และสอดคล้องกับแนวคิดของกราวิน (Gravin, 1993) กล่าวว่า การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลหรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาสาเหตุ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต วิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น การทดลองให้วิธีใหม่ ๆ และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์การ ซึ่งทักษะทั้งหมดนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิด เครื่องมือการบริหารและแบบแผนพฤติกรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินกิจกรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของเดมิง TQM (Total Quality Management) อ้างถึงในวิฑูรย์ สิมะโชคดี

1.2 รูปแบบความคิด พบว่า รูปแบบของความคิดที่สามารถนำมาเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในการพินิจพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อคณะแพทยศาสตร์ โดยที่มีการประเมินสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างดีเยี่ยมและมีการวางแผนเป็นโอกาสในเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์การที่มีความพร้อมและมีความสามารถในการปรับตัวมากที่สุด มีการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นวิธีในการเรียนรู้เชิงการคาดการณ์ เมื่อรูปแบบความคิดมีผลกระทบอย่างมากต่อการกระทำที่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด โดยมองการเรียนรู้เป็นเหมือนห้องเรียนแต่ให้มองการเรียนรู้เป็นเหมือนกิจกรรมที่น่าสนใจ มีการร่วมมือกันและมีรางวัลตอบแทนความสำเร็จ ทั้งนี้รูปแบบความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบไปด้วยความมีพลัง มีความตื่นตัว ความสำเร็จ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ความสนุกสนาน การบูรณาการ การแบ่งปัน และการเติบโตของทั้งบุคลากร กลุ่ม/ทีมและองค์การ นอกจากนี้การฝึกอบรม การสื่อสารจากระดับบริหารและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรตระหนักถึงรูปแบบความคิดมากยิ่งขึ้น และสามารถพิจารณาไตร่ตรองตรวจสอบรูปแบบความคิดเหล่านี้ได้ดีขึ้น โดยจะส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ขององค์การต่อไป โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเซนเก้ (Senge, 1990) ได้กล่าวว่า รูปแบบความคิดมีพลังมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ซึ่งการตีความและต่อพฤติกรรม เมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันทำให้พลังของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น หนทางแรกเริ่มของการสร้าง

1.3 ความรอบรู้แห่งตน พบว่า ในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ องค์กรแพทยศาสตร์ ต้องตระหนักถึงมุมมองและแนวทางการกระทำที่แตกต่าง ในการเป็นแหล่งของ ความมั่งคั่งอย่างหนึ่งมิใช่ความขัดแย้ง ซึ่งองค์การเปิดกว้างต่อค่านิยม แนวความคิด และมุมมอง ของบุคคลอื่นมากเท่าไรเป็นโอกาสที่จะเกิดการเรียนรู้ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้น ในความ หลากหลายจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ดีที่สุด เมื่อถูกบูรณาการเข้ากับระบบของการ ดำเนินการที่ใหญ่กว่า เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) การสร้างทีมในการ ปรับเปลี่ยนในองค์การ และการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ซึ่งระบบทั้งหมดนี้จะต้องรองรับและ เชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลให้บุคลากรแต่ละคนต้อง มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ องค์การควรมีแผนการพัฒนาในอาชีพ สร้างความกระตือรือร้น ในการเรียนรู้ บุคลากรควรมีแผนการพัฒนาในอาชีพ (Career Development Plan) ของตนเอง อย่างชัดเจน โดยบุคลากรร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยมี กรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน องค์การมีวัตถุประสงค์อันหลากหลาย ในการให้บุคลากรมี การพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเข้ารับฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเป็นพี่ เลี้ยงกันและกันในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในการนำความรู้นั้นไปใช้จริงในทันทีหลังจาก เรียนรู้ ทำให้บุคลากรทุกคนรู้จักบริหารตนเอง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนบรรลุเป้าหมายใน การเรียนรู้ของตนเอง ช่วยกันพัฒนาความสามารถในการจ้างงานได้ตลอดชีวิต โดยฝ่ายทรัพยากร บุคคลต้องพร้อมที่จะช่วยกันระบุดำรงองค์การต้องการทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้อย่างไร เช่น หลักสูตรฝึกอบรม จำนวนพี่เลี้ยงในการดูแล การประชุมสัมมนาหรือจำนวนหน่วยงานที่จะเข้ามา มี ส่วนร่วม เป็นต้น โดยหัวหน้างานควรจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรทำการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และควรจัด เวลา รวมทั้งสนับสนุนให้โอกาสในการเรียนรู้จากภายนอก และช่วยให้คำปรึกษาในการวางแผนใน

1.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง พบว่า การเรียนรู้แบบชี้นำตนเองของคณะแพทยศาสตร์ ในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรมีการพัฒนาตนเองถือได้ว่าเป็น ตัวอย่างที่ดีที่สุด ในการแสดงถึงความผูกพันขององค์การที่มีต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การ ฝึกอบรมให้แก่บุคลากรแต่ละคน ในการนำไปใช้ในการเรียนรู้ของตนเองที่ออกค่าเล่าเรียนให้แก่ บุคลากรโดยไม่จำเป็นต้องเรียนในวิชาที่ตรงกับสายงาน ซึ่งการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะ ในด้านที่ตนสนใจนี้จะช่วยให้บุคลากรผลิตผลกับการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้ และเป็นการ เตรียมความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งของตนเองและองค์การ ในการเรียนรู้วิธี ที่จะเรียนรู้ วิธีถามคำถามต่อข้อมูลความรู้ใหม่ วิธีวิเคราะห์งานและความคิดที่ซับซ้อนให้เป็น หน่วยย่อย วิธีทดสอบวัดระดับการเรียนรู้ของตนเอง วิธีทำให้การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ และวิธีการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับ

1.5 การเสวนา พบว่า การเสวนาในการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากเป็นการช่วยเพิ่มและทวี การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเสวนาจะทำให้บุคลากรมีมุมมองใหม่ในองค์กร และการสร้าง บรรยากาศในการสื่อสารที่ดีที่ ทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถจัดการแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลง และความยุ่งยากได้เป็นอย่างดี โดยสมาชิกในองค์กรสามารถจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ เอื้ออำนวยต่อการเสวนาภายในองค์กรได้ โดยมองว่าทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน มีความสนใจใฝ่รู้ และซักถาม ชะลอการตัดสินใจเกี่ยวกับสมมติฐาน ให้ความสนใจกับผู้สังเกตการณ์ ซักถามได้สวน ให้ช้าลงกว่าเดิม ซึ่งบุคลากรทุกคนควรได้รับโอกาสในการฝึกฝนการเสวนา จากผู้เอื้ออำนวย การเรียนรู้ที่มีความชำนาญ โดยจะใช้รูปแบบในการเสวนาด้วยการเริ่มต้นการจัดกลุ่มเป็นวงกลมใน การสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเท่าเทียมกันในระหว่างการเข้าร่วมเสวนา จากนั้นจึงเริ่มให้ แนวความคิดเกี่ยวกับการเสวนา และขอให้ผู้เข้าร่วมเสวนาคิดถึงประสบการณ์ ในการสื่อสารอย่าง มีประสิทธิภาพที่ผ่านมา แล้วขอให้ทุกคนได้นำเสนอสิ่งที่ต้องการจะเสนอภายใต้แนวคิดและ

2.ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ มีระดับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมากเช่นกัน และรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ มีองค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การ การมีวัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายที่สร้างความสัมพันธ์ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ การมีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายทอด และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดขององค์การ และการมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบราบ มีความคล่องตัวสูง มีความร่วมมือที่ดีทั้งภายในและภายนอก โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านองค์การ ได้แก่ 1) ประเมินกำลังความสามารถขององค์การ 2) สื่อสารวิสัยทัศน์ 3) ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ 4) กำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ 5) ลดระบบแบบราชการลง

2.1 วิสัยทัศน์ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของคณะแพทยศาสตร์ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์การ ควรจะเริ่มต้นจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากร ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่ายและประชาชน ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการและกระบวนการในการร่วมกันศึกษาเกี่ยวกับระบบโดยรวมและความเป็นมาขององค์การ รวมถึงความคิด ข้อจำกัด โอกาสทางการแข่งขัน แนวโน้มของโลกและแหล่งทรัพยากร โดยหาข้อสรุปร่วมกันในการใช้หลักเหตุผล โดยมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาอย่างสอดคล้องกัน ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ทั้งก่อนและหลังการสัมมนา สร้างการเรียนรู้โดยอาศัยความเข้าใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นของทุกระบบทั้งองค์การ สร้างโครงสร้างที่จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในการลงมือปฏิบัติในการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบใหญ่ ซึ่งในทุกมิติล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน ก่อนเริ่มการประชุมสัมมนาองค์การควรเน้นย้ำถึง

2.2 วัฒนธรรม พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิรูป วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมภายในของคณะแพทยศาสตร์ ที่เป็นการสนับสนุนและให้รางวัล แก่การเรียนรู้ ที่จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม และทำทนายให้เกิดการ เสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้การเรียนรู้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น และกล้าที่จะเปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาดในการได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้น ร่วมกัน โดยมีความใส่ใจกับการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น และ ส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้ ในคณะแพทยศาสตร์ไม่สามารถที่จะบีบบังคับให้เกิดการเรียนรู้ ขององค์กรได้ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ตามธรรมชาติของคนนั้นต้องใช้เวลา การผลักดันให้

2.3 กลยุทธ์ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้รางวัลกับการเรียนรู้แบบรายบุคคล และกลุ่ม/ทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์การในทางตรงและทางอ้อม การกล้าที่จะเสี่ยง การชวนหาความรู้และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาความคิดใหม่ การสอนงานการถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกในกลุ่ม/ทีมและนอกกลุ่ม/ทีม ในการให้รางวัลควรจะเป็นรูปของตัวเงินแต่ก็ต้องมีการวัดความรู้ก่อนที่จะมีการให้รางวัล มีการวัดผลประโยชน์ที่ความรู้นั้นจะมีต่อการปฏิบัติงาน โดยคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ สามารถจะพิจารณาได้จากการทำงาน การให้บริการ รวมทั้งข้อมูลความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้ ในการปฏิรูปองค์การในคณะแพทยศาสตร์ ไปสู่การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.4 โครงสร้าง พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มีโครงสร้างองค์การที่คล่องตัว เป็นสิ่งสำคัญที่การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดผลที่สุด เมื่อองค์การมีข้อจำกัดน้อยลง โดยจะเป็นผลให้ความรู้และความคิดสามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนในการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีขนาดน้อยลง และลดความเข้มงวดของนโยบายลงโดยปรับให้มีความยืดหยุ่น ปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัว และลดขอบเขตภายในองค์การลง โดยจัดโครงสร้างบังคับบัญชาให้เป็นแบบแบนราบ พยายามทำงานในลักษณะที่โครงการให้มากขึ้น ใ้บุคลากรในหน่วยต่าง ๆ ดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเอง และยกเลิกระบบการบริหารแบบที่มีกฎ ระเบียบที่ไม่จำเป็นออกไป โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ได้กล่าวถึงโครงสร้างได้ออกแบบและจัดขึ้นในการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์การแบบราชการ และสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาด และเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) กล่าวว่า การมีโครงสร้างที่เหมาะสม จะต้องมีชั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดในการใช้อำนาจให้เกิดความอิสระในการทำงาน การประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ ที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะความแตกแยกขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนย์ และ ทีม บอยเดลล์ (1991) กล่าวว่า การมีโครงสร้างที่จูงใจ โดยเปรียบเทียบการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้นั้น ด้านเทคนิคหรือความรู้

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีระดับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านคน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม มีระดับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และระดับองค์การ มีระดับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านคน มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทที่ทำให้เกิดให้เกิดความรู้ใหม่หรือพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านคน ได้แก่ 1) มีผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ 2) สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น 3) วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ

3.1 ผู้บริหาร พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ในการมีผู้นำที่จะต้องสาธิต และเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารต้องลงมือปฏิบัติ เพราะการกระทำย่อมเป็นรูปธรรมกว่าการพูด ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรเห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ด้วยการแสดงออกทางพฤติกรรมและเจตคติ ในการใช้เวลาว่างในการอ่านหนังสือ ฟัง วิเคราะห์ ศึกษาสิ่งต่าง ๆ และเข้าร่วมการฝึกอบรม ผู้บริหารต้องพัฒนาและฝึกฝนทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ ในการคิดเชิงระบบ และในการพัฒนารูปแบบความคิด อยู่เสมอด้วยผู้บริหารควรเรียนรู้จากบุคลากร และรับฟังความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับองค์การ การให้บริการ การแข่งขัน และผู้รับบริการเมื่อนำมาให้ออกมัลกับบุคลากรไม่มีการบิดเบือนข้อมูล นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างและยอมรับความผิดพลาดของตนเองและของผู้อื่น เพราะความผิดพลาดเหล่านั้นเปรียบเสมือนเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ในคณะแพทยศาสตร์

3.2 ผู้ปฏิบัติการ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ของผู้ปฏิบัติในการสร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ องค์การต้องเอื้ออำนาจ และให้ความรู้กับบุคลากรทั้งในด้านการเงิน เทคนิค และข้อมูลสำคัญที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างชาญฉลาด รวมทั้งมอบความไว้วางใจให้บุคลากรในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง นอกจากนี้องค์การยังให้บุคลากรมีส่วนร่วมทั้งในการวางแผน การประเมินผลและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมไปถึงผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ องค์การส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการสรรหา และให้รางวัลกับบุคลากรที่จะมาเป็นผู้เรียนรู้ แต่การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะให้โอกาสในการก้าวหน้า และเลื่อนตำแหน่งทั้งผู้เรียนรู้ และผู้ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ และบุคลากรที่มีแนวคิดใหม่ในการได้รับความรู้จากประสบการณ์มากขึ้น รวมถึงผู้เรียนรู้ได้อย่างดีเยี่ยมในกลุ่ม/ทีม ในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ในการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นขององค์การที่มีต่อการเอื้ออำนาจและการเสริมสร้างความสามารถให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจนที่สุด ในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ในการสร้างทีมงานที่สามารถบริหารตนเองจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง โดยสมาชิกในกลุ่ม/ทีม จะต้องมีความหมายที่ชัดเจนและความเข้าใจในอำนาจหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่ม/ทีม กรอบเวลาในการทำงานที่กำหนดมาอย่างดี ทักษะการทำงานเป็นทีม ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่และกระบวนการของกลุ่ม ขั้นตอนในการทำงานและการสื่อสารที่ชัดเจน ในส่วนของเป็นองค์การต้องมีนโยบาย ขั้นตอนการทำงาน และระบบที่สอดคล้องกับการบริหารทีมงาน ความพร้อมในการยอมรับความผิดและความล่าช้าของกลุ่ม/ทีม ความยืดหยุ่นที่จะทำให้กลุ่ม/ทีม สามารถทำงานนอกเหนือจากข้อกำหนดเดิมขององค์การได้ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคคลและขององค์การอย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องแสดงความมีน้ำใจ และส่งเสริมสถาบันครอบครัว ในการแสดงถึงการให้ความเคารพในความต้องการของบุคคลทั้งด้านส่วนตัว ด้านกายภาพ ด้านจิตใจ ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ และความต้องการของครอบครัวของบุคลากร ในการจัดตั้งโครงการใส่ใจในสุขภาพ การให้คำปรึกษา การจัดตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น และการให้สวัสดิการแก่บุคคล เหล่านี้ล้วนแต่ทำให้บุคลากรสามารถทุ่มเทให้กับการเรียนรู้และการทำงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นได้ โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนีย์ และ ทีม บอยเดลล์ (1991) ได้กล่าวถึง การแลกเปลี่ยนภายในตนเอง ซึ่งให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างทีมงาน ระหว่างแผนก การดำเนินงานขององค์การมีลักษณะของระบบสังคม การสร้างกลุ่มสนทนาคือต้องเน้นความร่วมมือมากกว่าการสร้างความรู้สึกร่วมกัน การแข่งขัน ต้องสร้างความไว้วางใจ ไม่เน้นหลักการ และสอดคล้องกับแนวคิดของของเพลินและคณะ (Pearm et.al, 1995) ได้กำหนดกิจกรรมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการพัฒนากลุ่ม/ทีมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะระดม

3.3 ผู้รับบริการ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ในการวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ ในคณะแพทยศาสตร์ผู้รับบริการเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ และยังเปรียบเสมือนเป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะใช้วิธีการแบ่งปันความรู้กับผู้รับบริการ ในการนำเอาความคิดของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาการบริหารและการให้บริการ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้รับบริการมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การที่จะทำให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้นนั้น องค์การจะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหาร การให้บริการ วิทยุทัศน์ การแลกเปลี่ยนความรู้เหล่านี้ ไม่ใช่เป็นแค่เพียงการสร้างความจริงรักภักดีและผลกำไรในระยะสั้นเท่านั้น แต่ยังเป็นการเพิ่มทรัพยากรในการเรียนรู้ขององค์การในระยะยาวอีกด้วย โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของอนูวัฒน์ ศุภชุติกุล และคณะ (2543) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ (Excellence Service Behaviour – ESB) ผู้ปฏิบัติต้องมีพฤติกรรมบริการที่ดีเป็นความคาดหวังของประชาชน ยิ่งประชาชนมีความรู้มากขึ้น ได้รับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น มีกำลังซื้อมากขึ้น ก็ยิ่งมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมบริการมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ ระบบการศึกษาวิชาชีพและระบบบริการที่มุ่งเน้นความสำคัญทางด้านเทคนิคบริการโดยละเอียดความรู้ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติทางด้านพฤติกรรมบริการ ทำให้ขาดวิทยุทัศน์ร่วม ขาดมาตรการร่วมที่เหมาะสมสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกัน ต่างคนต่างเอามาตรฐานเฉพาะตนมาใช้ ผลรวมของคุณภาพบริการจึงไม่ประสพผลดีเท่าที่ควร และสอดคล้องกับแนวคิดของของเพลินและคณะ (Pearn et.al,1995) ได้กำหนดกิจกรรม การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในการตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรม และผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม องค์การแห่งการเรียนรู้มีคล้ายกับการเคลื่อนที่จากความเชื่อมั่นไปสู่การฝึกอบรม และผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมมีการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของงาน การเรียนรู้และการฝึกอบรม โดยรวมกับการฝึกอบรมในงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ให้การชี้แนะให้การสนับสนุนรวมทั้งมีการติดตามบทบาทของการฝึกอบรม และสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2539) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาที่มุ่งงาน ในการสื่อสาร

3.4 กลุ่มเครือข่าย พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการวัดผล การเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ ในคณะแพทยศาสตร์มองว่าเป็นกลุ่ม เครือข่ายได้ประโยชน์อย่างยิ่งในระยะยาว เนื่องจากเป็นโอกาสในการแสวงหาความรู้ที่มีคุณค่า โดยองค์การเหล่านี้จะต้อง ประเมินศักยภาพในการเรียนรู้ของคู่พันธมิตรในความรู้ในด้านใดบ้าง ที่ อาจได้รับจากพันธมิตร โดยในระหว่างการเป็นพันธมิตรจะสร้างทักษะได้บ้าง และสร้างได้ อย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ไว้ในข้อตกลง รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบในการ เรียนรู้ให้ชัดเจน ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัด ให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรที่สามารถนำความรู้กลับมาใช้ได้ ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย ประชาชน เป็นแหล่งความคิดใหม่ เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร และเป็นแหล่งของโอกาสในการค้นหา โครงการหรือการให้บริการที่องค์การอาจไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง เนื่องจากเหตุผลทางด้าน การเงิน การเมือง หรือด้านทรัพยากรบุคคล การดำเนินการหลายอย่างองค์การจะสามารถบริหาร ทรัพยากรด้านการศึกษา การจ้างผู้เชี่ยวชาญและเช่าสิ่งอำนวยความสะดวกจะสามารถเป็นไปได้ อย่างคุ้มค่ากว่าถ้าดำเนินการร่วมกับกลุ่มเครือข่าย นอกจากนี้การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการ ดำเนินงานและความเป็นไปได้ร่วมกันอาจทำให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยข้อค้นพบในการวิจัยมี ความสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาด และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ในการ ทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การที่องค์การตระหนัก ถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในขององค์การที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ในองค์การจะต้อง ตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาพร้อมกัน ซึ่งสามารถนำ ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ และ สอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2541) ได้กล่าวถึง กระบวนการการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์การ ซึ่งเริ่มต้นจากบุคคลที่มีความต้องการจะสื่อความบางอย่าง และจุดมุ่งหมายของ การสื่อสารก็คือ การต้องการที่จะให้เกิดผลสำเร็จในการชักจูงใจในตัวผู้รับอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้ ต้องการสื่อความจึงดำเนินการโดยทำการส่งข้อมูลไปให้กับอีกบุคคลหนึ่งที่เป็นผู้รับ ดังนั้นจะเห็น ได้ว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จะเริ่มต้นจากคนที่มีจุดมุ่งหมายที่จะสื่อความ พร้อมกับการมีข้อมูลที่จะสื่อความด้วย การสื่อสารภายในองค์การจะดำเนินไปภายใต้โครงสร้าง

3.5 ประชาชนทั่วไป พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ ในคณะแพทยศาสตร์สามารถให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ชุมชนได้หลายวิธี เช่น การให้การฝึกอบรม ซึ่งองค์การอาจเชิญบุคคลจากภายนอกองค์การเข้ามาเรียนรู้เชิงปฏิบัติร่วมกัน หรือองค์การอาจร่วมมือกับองค์การอื่น เช่น สถาบันทางวิชาการ องค์การทางธุรกิจและหน่วยงานในการเป็นผู้สนับสนุนในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ชุมชนจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์การและชุมชน องค์การจะมีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับ ในขณะที่เดียวกันคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนก็จะดีขึ้น ทรัพยากรก็จะถูกนำมาใช้อย่างมีคุณค่า และสุดท้ายชุมชนก็จะมี การเรียนรู้อย่างกว้างขวางเช่นเดียวกันองค์การ โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ด และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีหน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวถึง กระบวนการการจัดการความรู้ จากการศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่าองค์การส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2539) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาที่มงาน ในการติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาที่มงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่อง

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับขององค์การ มีระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากเช่นกัน และการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ มีองค์ประกอบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ เป็นการแยกแยะความรู้ ที่ทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง โดยมีการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านความรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้

4.1 การแสวงหาความรู้ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้ ในคณะแพทยศาสตร์ ในการเรียนรู้จากผู้อื่นแต่เพียงอย่างเดียว จะทำให้องค์การพัฒนาตนเองแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่การพัฒนาในระดับอนุภาคนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การสร้างแนวความคิดใหม่และความรู้ใหม่ ซึ่งองค์การสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นการเรียนรู้ได้ด้วยการส่งเสริมกิจกรรม เช่น จัดให้มีการค้นคว้าทดลองย่อย ๆ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในการเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลสำหรับความคิดและจินตนาการ ตลอดจนสำหรับการมีความกล้าที่จะเสี่ยง จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์และการคิดด้วยสมองซีกขวา กระตุ้นการระดมสมองในการให้ได้ความคิดที่ดี โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของกราวิน (Garvin, 1993) ได้กล่าวว่างค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้ใหม่ที่องค์กรมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า ในการค้นหาความรู้ การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์การทราบว่าจะขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์การวางแผนขอขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 การสร้างความรู้ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ โดยองค์การจะพัฒนาวิถีวิธีต่าง ๆ ในการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปัน

4.3 การจัดเก็บความรู้ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการจัดเก็บความรู้ และในการปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในคณะแพทยศาสตร์ ต้องรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่า การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรนี้อาจทำได้โดยการศึกษาดูผลการปฏิบัติงาน และทักษะในการทำงานขององค์กรอื่น จากนั้นจึงทำการเทียบเคียงแข่งดีกับองค์กรเหล่านั้น นอกจากนี้แล้วก็ยังสามารถเข้าร่วมประชุมสัมมนาอีกด้วย บุคลากรยังใช้คอมพิวเตอร์ไม่คล่อง อีกทั้งยังไม่ค่อยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บความรู้ขององค์กร เนื่องจากไม่รู้ถึงความสำคัญของระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีต่อองค์กร การเก็บรักษาข้อมูลได้ในระบบข้อมูลส่วนกลางขององค์กรหรือไม่ก็อาจจะไม่ได้ตระหนักถึงคุณค่าของข้อมูล บุคลากรจึงไม่แสวงหาหรือเพิ่มเติมความรู้เข้าสู่องค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดาย โดยองค์กรมีทรัพยากรสำหรับจัดเก็บความรู้ บุคลากรขององค์กรจะรู้วิธีเชื่อมต่อเข้ากับศูนย์ความรู้และวิธีเข้าสู่ระบบ ในการ

4.4 การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ ในคณะแพทยศาสตร์ความรู้จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อถูกจัดเก็บในแบบที่บุคลากร และองค์การสามารถเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ ในองค์การก็มีข้อมูลมากจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยการประเมินคุณค่าให้่องแท้ จากนั้นจึงจัดเก็บไปตามความต้องการในการเรียนรู้ และตามการดำเนินงานขององค์การ โดยทุกหน่วยควรจะเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บนั้นได้โดยง่าย และไม่มีข้อจำกัด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวก็ควรจะถูกแบ่งเป็นหมวดหมู่ ตามหัวข้อ และตามความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร และตามจุดประสงค์การนำไปใช้เฉพาะเรื่องในการให้บุคลากรสามารถปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเฮอริเกิล (Hellriegel ,2002. อ้างถึงในชนานาภา แสงดี, 2549) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทั้งพลังขับเคลื่อนและสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ผู้รับบริการ ของส่วนต่าง ๆ ด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า ในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์การต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ คือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การ

4.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ ในคณะแพทยศาสตร์บุคลากรทุกคนจะต้องรู้จักรวบรวมข้อมูล ควรรู้ว่าความรู้ประเภทใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ในการจะเก็บไว้ในเวลาที่ไปพบเห็น เช่น ความรู้ที่มาจากการประชุม สัมมนา จากอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร และจากแหล่งอื่น ๆ ที่ไม่เป็นทางการ จากการพบปะพูดคุยกับผู้คน และจากการเข้าชมพิพิธภัณฑ์ขององค์การส่งเสริม และให้รางวัลในการค้นคว้าวิจัยแก่บุคลากร เพราะตระหนักดีว่าการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการเรียนรู้ องค์การมีการกระตุ้นให้บุคลากรใช้เวลาบางส่วนในวันพักร้อนของตนในการเพิ่มพูนความรู้ ในคณะแพทยศาสตร์ การหมุนเวียนการทำงานถือเป็นวิธีถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การที่มีประสิทธิผล เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงนำความรู้ไปใช้ แต่ยังทำให้ความรู้ของตนถูกส่งผ่านไปสู่อื่นด้วย บุคลากรแต่ละคนซึ่งต่างก็มีความรู้ในแต่ละด้าน จะต้องถ่ายโอนความรู้ของตนให้แก่บุคคลอื่น ในการร่วมกลุ่ม/ทีมอย่างสม่ำเสมอ การหมุนเวียนโอนย้ายบุคลากรจะทำให้บุคลากรไปอยู่มีวิธีการและการรับรู้ที่แปลกไปจากเดิมด้วย โดยข้อค้นพบในการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดและเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีหน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวถึง การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วย

4.6 การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ในคณะแพทยศาสตร์ในการสร้างนวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง มีเพียงไม่กี่องค์การที่ให้ความสำคัญกับการค้นคว้าในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ในการเกิดการเรียนรู้ขององค์การและในความสำเร็จขององค์การ ด้วยการสนับสนุนในการทดลองต่าง ๆ บุคลากรวิเคราะห์ผลที่ได้รับ นอกจากนี้ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในห้องเรียนจะถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ไม่มาก แต่สามารถเพิ่มปริมาณการนำความรู้ไปใช้ได้โดยให้ผู้บริหาร ผู้เรียน และผู้ฝึกอบรมปฏิบัติ โดยผู้จัดบริหาร ก่อนการเรียน ต้องทำความเข้าใจกับหลักสูตรและแผนการที่จะนำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ ระหว่างการเรียน ควรป้องกันไม่ให้ผู้เรียน ถูกขัดจังหวะ ในขณะที่เรียน หลังการเรียน สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติในสิ่งที่ได้เรียนมาในทันที สำหรับผู้เรียน ก่อนการเรียน ปรึกษากับผู้บริหารและผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้งาน ระหว่างเรียน จดบันทึกแนวความคิดที่สำคัญ และวิธีนำเอาแนวความคิดมาประยุกต์ใช้ในงานจริงหลังการเรียน ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นระยะ ๆ ในการดูความก้าวหน้าของตนเอง สำหรับผู้ฝึกอบรม ก่อนการเรียน ปรึกษากับหัวหน้างานถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และหาวิธีการลดหรือกำจัดอุปสรรคเหล่านั้น ระหว่างการเรียน ช่วยให้ผู้เรียนมีการจัดตั้งกลุ่มในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานจริง หลังการเรียน คอยติดตามดูแล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการนำเอาทักษะใหม่ ๆ ไปใช้ใน

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม มีระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และระดับองค์การ มีระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มีองค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้

5.1 เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ในการขยายการเรียนรู้ไปสู่สายใยกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ บุคลากรในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรอาวุโส มักจะกลัวการใช้คอมพิวเตอร์และไม่เต็มใจที่จะให้ความสำคัญกับคอมพิวเตอร์ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของบุคคล ในองค์การ ที่สำคัญในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ขององค์การถูกจำกัด ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ มีคุณค่าเกินกว่าที่จะถูกละเลยหรือจากบุคลากรไม่กี่คน การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้ในฐานข้อมูลออนไลน์ภายนอกองค์การ เช่น จากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ หรือเว็บไซต์ของผู้รับบริการ เครือข่ายและประชาชน หรือแหล่งความรู้อื่น องค์การอาจศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล จิตวิทยา และต้องพยายามเพิ่มศักยภาพของคอมพิวเตอร์ทั้งในส่วนที่เป็นซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีม ระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างสถานที่และต่างวัฒนธรรมในองค์การ ในการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ สื่อผสม (Computer Assisted Program) ในศูนย์การเรียนรู้ จะช่วยให้คนมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้มากขึ้น ในการเรียนรู้เป็นกลุ่มจะเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นรวมถึงการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะในการเรียนรู้ซึ่งสร้างสรรค์จากเทคโนโลยีในการเรียนรู้มีหลากหลาย ในคณะแพทยศาสตร์ต้องพัฒนาการเรียนรู้ทางไกลควรพิจารณาถึงการตรวจสอบความแน่ชัดว่าการเรียนรู้ทางไกลนั้นเหมาะสมกับองค์การ เตรียมความพร้อมด้วยการกำหนดนิยามของการเรียนรู้ทางไกล และสื่อสารถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเรียนรู้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์การ ในการประสานการเรียนรู้ทางไกลเข้ากับกลยุทธ์ในการฝึกอบรม ระบุวัตถุประสงค์และวิธีการฝึกอบรมในระหว่างที่ออกแบบโปรแกรมการสอน ในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยตั้งทีมพัฒนาหลักสูตรที่มีผู้ออกแบบการสอน ผู้พัฒนาหลักสูตร ผู้ฝึกอบรม และช่างเทคนิค ในการกำหนดตัวผู้สนับสนุนด้านการบริหาร ผู้อำนวยการความสะดวกในการฝึกอบรมและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ปรับหลักสูตรเดิมให้เข้ากับรูปแบบของการเรียนรู้ทางไกลรูปแบบใหม่นี้ ใช้การจัดฝึกอบรมแบบสัจฉิตในการทดสอบการเรียนรู้ทางไกล ใช้ระบบการประเมินผลที่ครอบคลุมทุกด้านในการประเมินผลการเรียนรู้ ใช้การคำนวณต้นทุน ผลประโยชน์ ในการแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ องค์การควรจะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวมความรู้จากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การ ได้บันทึกเทปการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มีการเผยแพร่เทปดังกล่าวไปให้บุคลากรที่อาจได้ประโยชน์จากความรู้ ความคิด และแรงบันดาลใจของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น การประชุมระยะไกลระหว่าง

5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ พบว่า การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ในการแสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ที่ดีที่สุด ในคณะแพทยศาสตร์ควรมีการวางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา มีวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้แบบทันเวลา (Just-In-Time) ในการลดของเสียและค่าใช้จ่ายรวมทั้งเพิ่มการบริการ โดยการทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นในเวลาที่คุณคลากรต้องการมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากอายุการใช้งานของความรู้ในปัจจุบันนั้นสั้นลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในด้านเทคนิคและด้านบริการ การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องพัฒนาวิธีการให้การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่สุดอยู่เสมอ ในการสร้างการเรียนรู้แบบทันเวลานี้ องค์การจะต้องประสานระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในคณะแพทยศาสตร์มีการดำเนินการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะแสวงหาเทคโนโลยี และความสามารถในการออกแบบซอฟต์แวร์ ในการสนับสนุนบุคลากรการเรียนรู้อันในระบบการพัฒนาตนเอง ระบบพัฒนาอาชีพ เครื่องมือวินิจฉัย เครื่องมือช่วยตัดสินใจ สืบหาความคิดเห็น รวมทั้งให้วิธีข้อมูลป้อนกลับในทันทีและอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของกลุ่ม/ทีม และองค์การ โดยระบบเหล่านี้จะต้องสามารถประสานเข้ากับซอฟต์แวร์อื่นในฐานข้อมูลได้ ในคณะแพทยศาสตร์จะได้ประโยชน์จากการใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนรู้อย่างมาก มีข้อดีในความคงเส้นคงวา มีการรวมข้อมูลเข้าสู่ศูนย์กลาง และใช้งานได้สะดวก เนื่องจากบุคลากรสามารถใช้วัตถุดิบในการฝึกอบรมแบบเดียวกัน ในฐานข้อมูลเดียวกันได้ทุกเมื่อตามที่แต่ละคนต้องการ และการปรับเนื้อหาความรู้ใน

ตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ใน 5 ระบบย่อย โดยผู้วิจัยจะอภิปรายตามองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ระบบย่อย ดังนี้

1.ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ผลการวิจัย พบว่า จากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ กิจกรรมนำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนย์ และ ทีม บอยเดลล์ (1991) ได้กล่าวถึง การมียุทธศาสตร์การเรียนรู้ องค์การที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยประกาศนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ ในการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การของตน โดยมีการเริ่มโครงการนำร่องหรือการทดลองในหน่วยงานเล็ก ๆ ในการให้บุคลากรของตนได้มีประสบการณ์ก่อน จากนั้นมีการตรวจสอบผลสะท้อนที่เกิดขึ้นในการศึกษาถึงทิศทางสำหรับการวางกรอบกลยุทธ์ต่อไป ในการไม่ให้เกิดการติดขัด และก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ โดยการกระตุ้นผ่านทีมงาน หรือบุคลากรในองค์การเดียวกันนั่นเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของเพลินและคณะ (Pearm et.al, 1995) กล่าวถึง กิจกรรมการสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่อง และต้องเป็นกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ดังนั้นควรจะให้ การสนับสนุนทั้งด้านเวลาและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนเครือข่าย ข้อกำหนดในแผนพัฒนาคน การสร้างวงจรคุณภาพ การสร้างระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการรู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่จะให้บุคลากร องค์การก้าวหน้าทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น บุคลากรต้องมีลักษณะขอบเข้กว้าง ผิดเป็นหัวใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการเรียนรู้กับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิศนา แชมมณี (2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการเรียนรู้ ความรู้ความเข้าใจ กระบวนการนี้ใช้กับการเรียนเนื้อหาเชิงความรู้ โดยมีขั้นตอนในการสังเกต ตระหนัก ผู้เข้าร่วมพิจารณาข้อมูล สาระ

2.ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ผลการวิจัย พบว่า จากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านองค์การ มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการวิจัยและจริยธรรมในมนุษย์ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย/สโมสรการวิจัยในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์การให้ก้าวหน้าระดับสากล และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนของบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนานักวิจัยและส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ ในระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการพัฒนานักวิจัยในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่และการพัฒนาองค์การด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น และแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการบริหารทรัพยากรการวิจัยในการใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของคาสต์และโรเซนไวท (Kast and Rosenzweig, 1985) ได้กล่าวว่า องค์การที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยการรับปัจจัยนำเข้าองค์การจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้น ๆ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์การจะเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์การได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อม คือสังคม และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของอนูวัฒน์ ศุภชุติกุล และคณะ (2543) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาองค์การ (Organization Development - OD) คือ การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย โครงการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนซึ่งบังเกิดผลต่อระบบงานทั้งหมด เป็นการบริหารงานจากเบื้องบนมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ในกระบวนการพัฒนาองค์การจะต้องตอบคำถามว่าองค์การมีสภาพเป็นอยู่อย่างไร ต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร และจะสามารถบรรลุสิ่งที่ต้องการให้เป็นไปอย่างไร องค์การหรือหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งในระดับตัวบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยไม่มีผู้สามารถขัดขวางหรือยับยั้งได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้ทำงานมักมีปฏิกิริยาต่อต้านขัดขืนไม่พึงพอใจ เพราะเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการขัดขวางต่อฐานะและคุณค่าของตน นักบริหารจึงพยายามที่จะค้นหากระบวนการที่สามารถนำมาแก้ปัญหาและควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2551) ได้ทำการศึกษากระบวนการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนา

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ผลการวิจัย พบว่า จากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา ในระบบย่อยด้านคน พบว่า มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านคน อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม/การพัฒนาทีมงาน ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ นำความรู้นอกเหนือจากการทำงานของผู้ปฏิบัติกรกับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเพดเลอร์ (Pedler, 1991) กล่าวว่าหน้าที่หลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ และรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรนำเอาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังเห็นถึงความสำคัญของการตั้งคำถามเกี่ยวกับความคิด ข้อเสนอแนะ เจตคติ และการกระทำโดยพันธมิตรในการเรียนรู้จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น และความรู้ที่ได้รับจากแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทั้งความสำเร็จของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและต่อความสำเร็จขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ตและโอเวน (Robert and Owens, 1998) กล่าวถึง องค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ คน (People) หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์การบรรลุผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนย์ และ ทิม บอยเดิลล์ (1991) ได้กล่าวถึง บุคลากรในการมอบหมายให้บุคคลภายในติดต่อกับบุคคลภายนอก ผู้รับบริการหน่วยงานราชการ หน่วยงานอื่น ๆ เป็นผู้รับข่าวสารจากภายนอก นับเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การที่สำคัญ องค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิดทางสังคม ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมีผลต่อการ

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ผลการวิจัย พบว่า จากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านความรู้ มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในการนำเสนอความสำเร็จจากทำงานมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการเปิดโอกาสนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ในระดับองค์การ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์การ และจัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของทูเบน และคณะ (Turban et al., 2001) ได้กล่าวว่า ความรู้ ประกอบด้วยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบและประมวล ในการนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ การสังสมการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในปัจจุบันของการดำเนินกิจกรรมได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของวีรวุฒ มาหะศิริวานนท์ (2548) กล่าวว่า ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีความสำคัญที่ต้องอาศัยเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ผลการวิจัย พบว่า จากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มีความเหมาะสมในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก โดยในระดับบุคคล ได้แก่ ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับกลุ่ม/ทีม ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับองค์กร ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้เพียงพอ และแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ตและโอเวน (Robert and Owens, 1998) ในการนำทรัพยากรด้านเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ แผนการสอนของครู ตารางการจัดเวลาเรียน คู่มือการใช้หลักสูตร ลำดับขั้นของกิจกรรมต่าง ๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาในการบรรลุการดำเนินงานขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของไมค์ เพดเลอร์ จอห์นเบอร์กอนย์ และ ทิม บอยเดลล์ (1991) กล่าวว่า การมีระบบสารสนเทศเป็นลักษณะอีกด้านหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างระบบสารสนเทศว่า

ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีความสามารถโดดเด่น ต้องมีการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อคุณภาพการศึกษาระดับสูง โดยใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างคุ้มค่า มีการวางแผนกลยุทธ์โดยกำหนดเป็นระยะ ๆ โดยไม่ขึ้นกับวาระผู้บริหาร ให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และกระจายสู่ผู้ปฏิบัติมากขึ้น โดยองค์การสามารถจัดการด้วยตัวเองมากขึ้นและลดการพึ่งพิงที่เป็นภาระกับบุคคลและหน่วยงานอื่น การใช้จ่ายในการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า การปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้แบบสหวิทยาการ ลักษณะการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาเป็นแบบองค์รวม (Holistic)

1.2 ในการจัดโครงสร้างของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Model) เป็นการจัดโครงสร้างที่แบนราบ มีการข้ามสายบังคับบัญชา และข้ามภารกิจหน้าที่ มีความเป็นทางการน้อยที่สุด มีการประมวลรวมเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร และใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

1.3 ในการประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบ ในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีปฏิริยาตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว โดยใช้แนวคิดเชิงสถานการณ์เข้ามาบริหารงาน ในการบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูง และมีความสามารถในการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งความสามารถขององค์การในการบริหารและการใช้เทคโนโลยี ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เกิดผลผลิต ตามที่ต้องการ

1.4 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของอาจารย์ กระบวนการเรียนรู้ของนิสิต นักศึกษา ด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ต่าง ๆ ควรมีการผลิตสื่อ ด้านการบริการสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การวางแผนระบบสารสนเทศ การบริหารข้อมูลของขององค์การ การจัดทำระบบฐานข้อมูลขององค์การ การจัดวางเครือข่ายและการบริหารระบบสารสนเทศ ในการพัฒนาความสามารถบริหารเทคโนโลยี และความรู้ของการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5 การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ควรมีความหลากหลายของรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และในบุคลากรทุกระดับ ควรมีการเก็บความรู้ในตัวบุคคลด้วยเรื่อง

1.6 ในการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร และยกระดับคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องนั้น ควรมีระบบในการพัฒนาความสามารถของการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย ที่มีการเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิต สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการกำหนดขนาดขององค์กรที่แน่นอน ที่ต้องกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานในอนาคต องค์กร ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้มองเห็นภาพที่พึงปรารถนาได้ มีเป้าหมายที่จะนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายต่อองค์กรด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งภายนอกและภายใน โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพอนาคตขององค์กร ในการนำกระบวนการ วิธีการ การดำเนินการ เข้าไปเสริมสร้างได้อย่างเหมาะสม

2.2 ควรมีการวิจัยการพัฒนาแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องในองค์กรรูปแบบอื่น ๆ เช่น ในหน่วยงานและคณะวิชาอื่น ๆ ที่มีความต้องการในการนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์กร

2.3 ควรมีการนำผลวิจัยการพัฒนาแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ไปพัฒนาจัดทำเป็นคู่มือการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแยกจัดทำคู่มือในระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ตามบริบทขององค์กรนั้นได้

2.4 ควรมีการนำผลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในการวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางในการออกแบบการวิจัย การพัฒนาแบบในครั้งต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรรณิกา เจริญชัย. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้:
กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ภาคนิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์, 2541.
- กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2546.
- กิดานันท์ มลิทอง. เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ :อรุณการพิมพ์, 2548.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. ศักยภาพในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาล
กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- กัลยาณี คำแดง. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะและวินัยในการสร้างองค์การ
เรียนรู้: กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559)
พิมพ์ครั้งที่ 2 .กรุงเทพมหานคร : องค์การ พรินทวาทกราฟฟิค, 2545.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. สำนักงาน. คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการ
ความรู้. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2550.
- จรัส สุวรรณเวลา. อุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุ
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. วัฒนธรรมองค์การกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในองค์กรเบ็ทเทอร์
พาร์มา จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

- ชนานภา แสงดี. การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี : บริษัทบริหาร
สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด. เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ช่วงโชติ พันธุ์เวช. การจัดการศึกษาเชิงคุณภาพและการประกันคุณภาพตามเกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ศูนย์และสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม, 2549.
- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- ชุติมา มาลัย. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับ การทำงานเป็นทีม
ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2537.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์การกิจการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร
ธรรมมลการพิมพ์, 2548.
- दनัย เทียนพุ่ม. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :
ไทยเจริญการพิมพ์, 2543.
- ทวีศักดิ์ กอนันตกุล. บทบาทของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและ ICT กับ Knowledge
Base Economy. กระทรวงต่างประเทศ สมาคมสโมสรสราญรมย์ร่วมกับสำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2543.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์รัตนไตร, 2549
- ทิตินา แคมมณี. ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2546.
- ธัญญา ผลอนันต์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เทคนิคการบริหารงานบุคคลในบริษัทญี่ปุ่น).
พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2540.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
อินโนกราฟฟิกส์, 2546.

- นันทพร โชติณัฐิต. การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบที่มุ่งข้ามสายงาน. ภาคนิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- นิยม ดีสวัสดิ์มงคล. 100 ถาม – ตอบ 5 ส. พิมพ์ที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี(ไทย – ญี่ปุ่น), 2542.
- บาทหลวงลือ จันทรีย์. รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาใน
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545
- บุญชม ศรีสะอาด. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์. มหาสารคาม : อภิชาติ
การพิมพ์, 2533.
- บุญดี บุญญาภิจและคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส, 2547.
- บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2546.
- บุปผา พวงมาลี. การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐ
เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ คณะ
พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 6
กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, 2543.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับเคลื่อนที่ LO. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร : ไย้ใหม่, 2549.
- ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา. เอกสารการสอนเทคนิคการพัฒนาองค์กร. ภาควิชารัฐ
ประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา. แนวทางคิดเรื่ององค์กรที่เรียนรู้. เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่. ภาควิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน. องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาพยาบาล, 10(3)(2543):13-17.
- ปวีณนุช คำเทศ. การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล.
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

- ประพันธ์ หาญกว้าง. องค์แห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในอนาคต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- พรชูลี อาชวบำรุง. แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา : รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักงานนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์, 2547.
- พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค. การพัฒนาแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2550.
- พหล สง่าเนตร. การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร . องค์การธรรมสาร จำกัด , 2547.
- พีรวัส จารุดล. “การนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน” เอกสารงานวิจัยรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- พร้อมภักดี กัลยาศิลป์. ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พยัต วุฒิมรงค์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการความรู้จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ. CHULALONG REVIEW .18(เมษายน-มิถุนายน) (2549):5-28.
- พูลสุข หิงคานนท์. การพัฒนาแบบการจัดการของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. การบริหารจัดการอุดมศึกษา : หลักการและแนวทางการปฏิรูป. รายงานเสนอต่อสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542.
- ภาคดี เมฆจำเริญ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์, 2549.
- มาลี ธรรมศิริ. การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

- มงคล เลิศดำรงวงศ์. การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย (HCA). สรุปสาระสำคัญการสัมมนาเชิงปฏิบัติ ระหว่างวันที่ 24 ถึง 26 กรกฎาคม 2549 ณ ห้องกิ่งเพชร โรงแรมเอเชีย. จัดโดย กองการพยาบาลสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร, 2549.
- มาร์ควอด, ไมเคิล เจ. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, 2548.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. รายงานผลการศึกษา. โครงการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการอุดมศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่, 2546.
- รุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณี บริษัทปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2546.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- เลขาธิการสภาการศึกษา. สำนักงาน. ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า. วารสารการศึกษาไทย. 4 (32)(พฤษภาคม 2550) :15.
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. พัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์, 2546.
- วัฒนา ชื่นวงศา. ผลของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องกิจกรรมนาฏศิลป์สำหรับครูสอนดนตรีและนาฏศิลป์ระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2536.
- วิจิต สุรัตน์เรืองชัย. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคเอดส์สำหรับครูประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการวิจัยและการพัฒนาหลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2534.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. พัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2537.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2548.
- วิจารณ์ พานิช. การบริหารงานวิจัย : แนวคิดจากประสบการณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2540.

- วิจารณ์ พานิช และประพนธ์ ผาสุขยัต. การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550.
- วิจิตร ศรีสอาน. “สังคม...เป็นยุคทางด่วนข้อมูล แต่การศึกษา...ครูยังอยู่ในทางเกวียน”. การศึกษาไทยในสถานการณ์โลก, 2543.
- วิชัย ต้นศิริ. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย. เอกสารประกอบการสัมมนา ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย : การรื้อปรับระบบบริหารและจัดการ, 2538.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. คุณภาพคือความยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย - ญี่ปุ่น), 2544.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล. TQM Living Handbook : an Executive Summary. กรุงเทพมหานคร : ไทเรจินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง, 2540.
- วีรวุธ มาฆะศิริรานนท์. วิธีบริหารโครงการธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542.
- วีรวุธ มาฆะศิริรานนท์. องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542.
- วีรวุธ มาฆะศิริรานนท์. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์, 2548.
- วีรวุธ มาฆะศิริรานนท์. องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ธีระป๋อมวรรณกรรม, 2545.
- วีรวุธ มาฆะศิริรานนท์. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธีระป๋อมวรรณกรรม, 2545.
- วีระวัฒน์ พงษ์พยอม. ทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ. ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2539.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ธีระป๋อมวรรณกรรม, 2544.
- วิโรจน์ สารวัตนะและ อัญชลี สารวัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2545.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ศิริมา ธนานิมิต. แนวทางการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิการศึกษาครีสตจักรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2546.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ดวงกลมสมัย, 2545.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2547.
- ศึกษาธิการ. กระทรวง. การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

- ศึกษาธิการ. กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : จีวีดีเอ็ม เอ็ทเพรส, 2551.
- สมชาย สุขสิริเสวีกุล. รายงานผลการวิจัยเรื่อง บทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21. สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- สมาน อิศวภูมิ. 2540. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สมใจ อุ่นสำราญ. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2546.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรไทย, 2546.
- สุกัญญา โสวิไลกุล. การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สุชีวินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2544.
- สุนทรี กุลนันทน์. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2549.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

- เสนห์ จุ้ยโต. องค์การและการจัดการ : การจัดการภายใต้การเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.
- เสาวรส บุนนาค. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชาติ. ผู้บริหารต้นแบบ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชาติ. แนวทางการปฏิบัติการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2544.
- อโณมา คงตะแบก. องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, 2547.
- อรุณ แสงสุขคู่. การประเมินลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน : ศึกษากรณีศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขต 7. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- อภันตรี รอดสุทธิ. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสัมพัทธ์กับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาก่อนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551
- อาชัญญา รัตนอุบล. กระบวนการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชน, 2540.
- แอน เมอร์คาเตอร์. การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543.
- อัฉรา สีบสงัด. ผลการกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล และคณะ. ก้าวแรกของ TQM/CQI ในโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543.
- อุทุมพร จามรมาน. "โมเดลคืออะไร". วารสารวิชาการ. 1(มีนาคม 2541) : 22.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C. Teaching smart people how to learn. Harvard Business review (May-June 1991): 99-109.
- Argyris, C. & Schon. D. Organization learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison Wesley, 1978.
- Andrew Murray Scott, "Towards a theory of school administrative team learning". Doctoral dissertation, University of Toronto, 1996. [Online]. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/AATNN11921>[2004, June]
- Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. 3rd. New York : Macmillan Publishing Co., 1970.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : John Wiley and Sons, 1980.
- Ceppetelli, E.B. Building a learning organization beyond the wall. Journal of Nursing Administration. 25 (1995) : 56-60.
- Dilworth, L. Action Learning in a nutshell. Performance Improvement Quarterly, II, 1998.
- Grader, B.L. Learning organization practices in public schools: A middle school case study. Doctoral dissertation, The University of New Mexico, 2003.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. Educational administration. : Theory, Research and Practice. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2001.
- Hoy, Wayne K., and Brown, B.L. Leadership behavior of principals and the zone of acceptance of elementary teachers. The Journal of Educational Administration 26 (1988): 23-38.
- James Louis Conpening, Jr. "Examination of the Interaction of Team Learning Variables within a Systems Focus on Organizational Learning and Learning Organization : A Study of a Nursing of Team at a Large Southeastern Teaching Hospital" Doctoral dissertation, North Carolina State University, 2003.
- Kas, Fremont E. and Rosenzweig. James E.. Organization and Management : A systems and contingency approach. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1985.

- Kathleen Anne Napholz. "Valuing multicultural education : A rural Illinois high school as a learning organization" Doctoral dissertation, Walden University, 2002. [Online]. Available from : <http://wwwlib.umi.com/dessertations/fullcit/3049901> [2004, February]
- Kardas, T.A. Business in the 21 century:Front bureaucracy to learning organization. Master's thesis,Business Administration, State University of New York Empire State College, 2003.
- Keeves, J.P. "Models and Model Building". In Keeves, John P. (editor). Educational Research,Methodology and Measurement:An InternationalHandbook. U.K. : Pergamun Press, 1998.
- Kolody, L. An investigation of how learning occurs in an organization. Master's thesis. University of Windsor Canada, 2003.
- Laudon, K.C., & J.P. Laodon, Managemane Information Sytems: Managing the Digital, 7th ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Longman. This clearly written and informative book represents a milestone in the ESL.Field. It provides the link between theory and classroom mapping, 1987.
- Lussier, R. N., & Christopher F. A. Leadership: theory. Application skill development. Eagan, MN: Thomson West, 2004.
- Lunenburg, Fred. C., and Ornstein, Allan C. Educational administration : Concept and practices. 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1996.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. The global learning organization. Burr Ridge, IL: Irwin Professional, 1994.
- Marquardt, M. J. Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Marsick, V.J. and Watkin KE. Sculpting the Learning Organization: Lessons in the art and science of systematic change. San Francisco. CA : Jossey - Bass, 1993.
- McAnally, K. A study of facets of organizational culture which support or discourage the creation a learning organization (CD-ROM), 1997.
- Noxel, T.C Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board. Doctoral dissertation, Walden University, 2003.

- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 6th ed. Boston MA : Allyn and Bacon, 1998.
- Owen, Robert G. Organizational Behavior in Education. 8th ed. U.S.A.: Omegatype Typography, 2004.
- Pearn, M., Roderick, C.,& Boydell, T. The learning company: A strategy for sustainable development. Maidenhead:McGraw-Hill, 1995.
- Pedler, M., Burgoyne, J.,& Boydell, T. The learning company: A strategy for sustainable development. London:McGraw-Hill, 1991.
- Revans, R. The origins and growth of action leaning. Bromley, England: Chartwell Brat, 1982.
- Robbins, Stephen P. Organizational behavior. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International, 2005.
- Steiner. Organizational dilemmas as barriers to learning [Online]. 1988. Available from : <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=Inkpdf&contented=882557>
- Staub, C.M. A learning organization in a lightning-speed economy :Can this work. Doctoral dissertation, Adult and Continuing Education, Drake University, 2003.
- Suwannachin. C. Planning for a learning organization in a private vocational school in Thailand. Doctoral dissertation, Illinois State University, 2002.
- Smith, B.H. The university as a learning organization: Developing a conceptual model. Doctoral dissertation, Montana State University, 2003.
- Stamp. P.L.Z Journal from concept to practice: One company's experience with the learning organization (CD-ROM). Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstracts Item:19809583, 1997.
- Senge, M. Peter et al. School that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who care about education. New York: Doubleday, 2000.
- Senge, M. Peter. Kleiner, A., Roberts, C. Ross R.B., and Smith, B. J. The fifth Discipline Fieldbook. New York : Doubleday, 1994.
- Senge, P.M. The fifth discipline :The art and practice of the learning organization. London: Century Press, 1990.

Senge, PM. The fifth discipline : The art and practice of the learning organization.

London : Century Business, 1993.

Senge, P. Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B. The dance of change :

The challenges of sustaining momentum in learning organizations. London :

Nicholas Brealey Publishing, 1999.

Toby Marshall Egan. "Leaning Organization dimensions and motivation to transfer

learning in large firm information technology employees" Doctoral dissertation,

University of Minnesota, 2002. [Online]. Available form <http://wwwlib.Umi.com>

/diddertations/fullcit/3062543 [2004, February]

Tosi, H.L. and Carroll. S.J. Management. 2nd edition. New York : John Wiley & sons,

1982.

Turban et al. Introduction to Information Technology, Toronto: John Wiley & Sons, 2001.

Wheeler, L.L. Building a learning organization: A native American experience. Doctoral

dissertation, Fielding Graduate Institute, 2002.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1. รองศาสตราจารย์ สมนึก เลื้อจ๊ะพงษ์พันธ์
สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
2. รองศาสตราจารย์ ดวงพร คำบุญวัฒน์
สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเซีย มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.ปิยะ สมนาคติวัฒน์
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไสว พักขาว
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรณู พุกบุญมี
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ยงยุทธ บุราลสิทธิ์
สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเซีย มหาวิทยาลัยมหิดล
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาภรณ์ ภูวัฒนกุล
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
8. ดร.ชิตชยางค์ ยมาภัย
สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเซีย มหาวิทยาลัยมหิดล
9. ดร.พรพิมล ประสงค์พร
สถาบันภาษาอังกฤษ กระทรวงศึกษาธิการ
10. ดร.บรรเจิดพร สู่แสนสุข
สำนักพัฒนานวัตกรรมการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
11. ดร.สมรักษ์ สหพงศ์
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
12. ดร.ฉัตรชัย ตวงรัตน์พันธ์
ที่ปรึกษาฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.ปิยะ สมนาคติวัฒน์
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
2. ดร.ศิริตรี สุทธิจิตต์
คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรณู พุกบุญมี
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
4. รองศาสตราจารย์ สมนึก เต็วจิระพงษ์พันธ์
สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
5. ดร.สมรักษ์ สหพงศ์
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

(กรุณาพับตามรอยบุเพื่อจัดส่งตามที่อยู่ด้านล่าง)

ส่ง

นายนิรันดร์ สุธีนิรันดร์

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

งานแพทยศาสตร์ศึกษา (งานการศึกษาหลังปริญญา)

270 ถนนพระราม 6 ราชเทวี

กทม. 10400

แบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และเพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2. การวิจัยครั้งนี้ มุ่งความสำคัญของการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผู้วิจัยได้เลือกได้กลุ่มตัวอย่างในคณะแพทยศาสตร์ จำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย

ภาคเหนือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ภาคกลาง คณะแพทยศาสตร์ศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล

ภาคใต้ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3. การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามที่มุ่งเน้นหาข้อมูลที่สามารถส่งผลกระทบต่อระดับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยได้ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ตอบดังนี้

1) ผู้บริหารในคณะแพทยศาสตร์ ที่มีตำแหน่งคณบดี/รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าภาควิชา (ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ)

2) หัวหน้างานหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ด้านการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาคุณภาพ หรือบริหารการศึกษา

4. เพื่อเกิดประโยชน์ทางวิชาการในการนำข้อมูลจากท่านมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การทางการแพทย์ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างของสังคมไทย กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

5. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ด้านหน้าแบบสอบถามที่ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว โดยพับครึ่งตามรอยพับพร้อมเย็บ

ภายในวันจันทร์ที่ 4 พฤษภาคม 2552 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้นายนิรันดร์ สุธีนิรันดร์ 4984660027 นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทรศัพท์ 084 135 1132

**แบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับ
สถานภาพของท่าน และเติมตัวเลขในส่วนของอายุ/ประสบการณ์การทำงาน

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโทหรือเทียบเท่า

ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า สูงกว่าปริญญาเอก

4. ตำแหน่งในปัจจุบัน

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้/องค์การแห่ง
การเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพ/พัฒนาทรัพยากรมนุษย์/บริหารการศึกษา

หัวหน้าฝ่าย/งาน/หน่วย

ผู้บริหาร (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้า
ภาควิชา)

5. ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานของท่านปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนน โดยท่านประเมินว่าระดับคะแนนใดใกล้เคียงกับคุณลักษณะในองค์กรของท่านมากที่สุด ให้พิจารณาข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด แล้วระบุว่าองค์กรของท่านนำเอาสิ่งเหล่านี้มาปฏิบัติมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 72 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ **จำนวน 21 ข้อ** (ข้อ 1 – 21)
- 2) ระบบย่อยด้านองค์กร **จำนวน 12 ข้อ** (ข้อ 22 – 33)
- 3) ระบบย่อยด้านคน **จำนวน 13 ข้อ** (ข้อ 34 – 46)
- 4) ระบบย่อยด้านความรู้ **จำนวน 18 ข้อ** (ข้อ 47 – 64)
- 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี **จำนวน 8 ข้อ** (ข้อ 65 – 72)

โดยมีระดับค่าการให้คะแนนดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีคุณลักษณะในระดับมากที่สุด (**ร้อยละ 81 – 100**)

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีคุณลักษณะในระดับมาก (**ร้อยละ 61 – 80**)

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีคุณลักษณะในระดับปานกลาง (**ร้อยละ 41 – 60**)

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีคุณลักษณะในระดับน้อย (**ร้อยละ 21 – 40**)

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีคุณลักษณะในระดับน้อยที่สุด (**ร้อยละ 1 – 20**)

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
ระบบย่อยด้านการเรียนรู้					
1)บุคลากรมีการค้นหากระบวนการทำงานที่ชัดเจนขึ้น โดยการพิจารณาบทบาทตนเองถึงการวางแผนการทำงานในอดีต					
2)บุคลากรมีการค้นหาวิธีการทำงานอย่างเป็นแบบแผนที่มีสมบูรณ์ ซึ่งทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
3)บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงานภายในองค์การ					
4)บุคลากรมีรูปแบบการคิดในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย โดยสามารถปรับตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้ในการทำงานได้					
5)บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ที่ดีในการทำงาน โดยการคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
6)บุคลากรมีการค้นหาวิธีการที่จะเรียนรู้ เพื่อนำมาปฏิบัติงาน					
7)บุคลากรมีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยการปรับตัวในการทำงาน					
8)บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
9)บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน					
10)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ได้มีการพัฒนาทักษะการทำงานที่เป็นเลิศ โดยการทบทวนถึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา					
11)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ในการให้องค์การอยู่รอดจากสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน					
12)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เรียนรู้ร่วมกันเพื่อหาแนวทางที่สามารถนำองค์การสู่ความเป็นเลิศจากปฏิบัติงานเป็นทีม					
13)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมีการเรียนรู้ภายในทีมงาน โดยการทบทวน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทักษะการฟัง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
14)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกที่อาจเกิดขึ้น					
15)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการเสวนาร่วมกันเพื่อให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด					
16)องค์การมีนโยบายให้บุคลากรเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลง					
17)องค์การมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองที่หลากหลาย เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง					

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
18) องค์การมีนโยบายให้บุคลากรพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ ในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง					
19) องค์การให้ความสำคัญการเรียนรู้ ในการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ เพื่อนำมา ปรับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ					
20) องค์การมีการสื่อสารภายในองค์การที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรรับรู้ข้อมูล สามารถเตรียมความพร้อม กับสถานการณ์ทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกที่อาจเกิดขึ้น					
21) องค์การส่งเสริมให้มีเวทีสำหรับบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกัน เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ภายในองค์การ					
ระบบย่อยด้านองค์การ					
22) บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายขององค์การ					
23) บุคลากรให้ความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้					
24) บุคลากรมีวิธีการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้					
25) บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีแบบแผน จากโครงสร้างที่คล่องตัวขององค์การ					
26) บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีส่วนร่วมของในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ					
27) บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์การ					
28) บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีวิธีการทำงานเป็นทีมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ					
29) บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์การเป็นแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน					
30) องค์การมีนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้					
31) องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างอิสระ โดยไม่มีแรงกดดันจากผู้บริหาร					
32) องค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมการเรียนรู้ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งองค์การ					
33) องค์การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน					

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
ระบบย่อยด้านคน					
34)ผู้บริหารในหน่วยงานเป็นที่เลื่อมใส และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
35)บุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ และสมรรถนะของตนเอง					
36)ผู้รับบริการรับรู้และเข้าใจบทบาทของตนเอง ในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการให้บริการต่าง ๆ					
37)ผู้บริหารและบุคลากร มีส่วนร่วมในการสนับสนุน และสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้					
38)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติ เพื่อให้สมรรถนะการทำงานของทีมมีความเข้มแข็ง					
39)ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการการให้บริการ และการรับบริการ รวมถึงการฝึกอบรมต่าง ๆ					
40)กลุ่มเครือข่ายได้รับและแบ่งปันความรู้ และสมรรถนะการดำเนินงาน ระหว่างบุคคลภายในองค์การ					
41)ประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้การเรียนรู้กับองค์การ และรับการเรียนรู้จากองค์การ					
42)องค์การมีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทเต็มที่ ในการสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน					
43)องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ปัญหา และการพัฒนาสมรรถนะในการเรียนรู้อการทำงาน					
44)องค์การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการขององค์การ					
45)องค์การยอมรับกลุ่มเครือข่ายในการถ่ายทอดความรู้ ด้านสมรรถนะการดำเนินงาน					
46)องค์การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม เป็นผู้ให้การเรียนรู้กับองค์การ และเป็นผู้รับการเรียนรู้จากองค์การ					
ระบบย่อยด้านความรู้					
47)บุคลากรมีความสนใจในการแสวงหาความรู้ จากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
48)บุคลากรสามารถสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อนำมาสร้างความรู้ใหม่ได้					
49)บุคลากรสามารถจัดเก็บความรู้ โดยการเข้ารหัสและเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การได้					

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
50)บุคลากรสามารถแยกแยะความรู้ การค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้					
51)บุคลากรสามารถนำความรู้ที่สร้างสรรค์ ไปถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ สู่บุคคลอื่นได้					
52)บุคลากรสามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปประยุกต์ใช้ และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล					
53)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการร่วมมือกันแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
54)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการทำงานร่วมกันที่สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้					
55)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยน วิธีการเข้าถึงความรู้และเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ					
56)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ร่วมมือกันแยกแยะความรู้ ทำให้สามารถค้นหาความหมายของข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันได้					
57)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ ได้					
58)บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ร่วมมือกันนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปประยุกต์ใช้ และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล					
59)องค์การมีนโยบายสนับสนุน ให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
60)องค์การมีการพิจารณาให้รางวัลแก่บุคลากรหรือทีมบุคลากรที่สร้างความรู้ใหม่ได้					
61)องค์การมีระบบการจัดเก็บความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
62)องค์การได้จัดให้มีการวิเคราะห์ และทำเหมืองความรู้ที่สามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์					
63)องค์การได้มีนโยบายคัดสรรข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง					
64)องค์การมีนโยบายในการนำความรู้ที่สร้างขึ้นในองค์การ ไปประยุกต์ใช้ และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล					

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี					
65)บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ในการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวม กำหนดรหัสจัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูล					
66)บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ โดยใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
67)บุคลากรมีทักษะในการนำสื่อประสมมัลติมีเดีย มาช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ ในการทำงาน					
68)บุคลากรระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์การ					
69)บุคลากรภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำเอาวิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบผสมผสานมาใช้ประโยชน์ เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้					
70)องค์การมีระบบเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์การ					
71)องค์การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลได้โดยผ่าน LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต					
72)องค์การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการฝึกอบรมแบบผสมผสาน แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในถ่ายทอด และพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากร					

แบบตรวจสอบคุณภาพ
รูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

โดย นายนิรันดร์ สุทินันดร์ สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็น
 ผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาชีผล

แบบตรวจสอบคุณภาพนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

- การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนำกระบวนการ วิธีการ การ
 ดำเนินงาน ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.ชื่อผู้ตรวจสอบ.....

2.ตำแหน่ง.....

3.สถานที่ทำงาน.....

**ตอนที่ 2 แบบตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาประเด็นในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่ได้มาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบย่อย 5 ด้าน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งนำกระบวนการ วิธีการ การดำเนินงาน มาเสริมสร้างในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมสามารถเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยได้ เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมสามารถเสริมสร้างในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมเสริมสร้างในระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมเสริมสร้างในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมเสริมสร้างในระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมเสริมสร้างในระดับน้อยที่สุด

การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้			ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	5	4	3	2	1	
1) นำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน							
2) บันทึกปัญหาจากการทำงาน	- จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน							
3) แสดงความคิดเห็นของบุคลากร	- จัดประชุมหารือประจำสัปดาห์/เดือน ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในด้านการเรียนรู้							
4) ศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จ		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จกับองค์การที่ใกล้เคียงในการดำเนินงาน และนำผลมาเทียบเคียงในการปรับปรุงพัฒนางาน						
5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนด้านกระบวนการในการนำมาพัฒนาการเรียนรู้ในการตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล	- แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ						
6) ฝึกอบรมด้านการคิดเชิงวิเคราะห์	- นำเสนอความสำเร็จในการทำงานและความรู้มาแลกเปลี่ยนในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้							
7) ฝึกอบรมด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากการนำเสนอผลงานในการได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้	- แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ						
8) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	- รวมกลุ่มกันของบุคลากรเป็นชุมชนนักปฏิบัติในการนำความสำเร็จจากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	- แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการการดำเนินงานของบุคลากรได้รับการเรียนรู้						
9) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรให้บริการ	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนในการค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน							
10) ฝึกอบรมด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์แพทย์และสาธารณสุข	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบสโมสรการวิจัยทางวิทยาศาสตร์แพทย์และสาธารณสุข	- แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย						

การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านองค์การ			ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	5	4	3	2	1	
1) แสดงความคิดเห็นของบุคลากร	- จัดเวทีเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการที่สามารถดำเนินได้โดยเสรีภายใต้ระเบียบขององค์การ	- จัดเวทีผู้บริหารพบบุคลากรในการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบข้อมูลการบริหารจัดการขององค์การ						
2) เข้าร่วมประชุมพิเศษ	- จัดประชุมพิเศษแบบกลุ่มสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร	- กำหนดนโยบายการประชุมพิเศษบุคลากรเข้าใหม่ทุกคนในการให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การ						
3) แสดงความคิดเห็นผ่านการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การ		- สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรประจำปี ในการนำผลที่ได้จากการสำรวจสู่การปรับปรุงและพัฒนา						
4) ฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์การ	- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้อง	- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ - แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านบริหารโครงสร้างองค์การในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การ ให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ - แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในการกำหนดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล						
5) ฝึกอบรมด้านกระบวนการจัดระบบงาน		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการจัดระบบงานในการเรียนรู้ในระบบการทำงานและความรวดเร็ว						
6) ฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สามารถนำมาพัฒนาองค์การได้						

การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านองค์การ(ต่อ)			ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	5	4	3	2	1	
7)ฝึกรวมด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน						
8)ฝึกรวมด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการซื้อสัตย์โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้						
9)ฝึกรวมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันและการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม						
10)ฝึกรวมด้านการบริหารพัสดุ		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการบริหารพัสดุในการประหยัดและทันสมัย						
11)ฝึกรวมด้านการบริหารงบประมาณการเงิน		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายระบบการบริหารงบประมาณการเงินในการตรวจสอบและความรวดเร็ว						
12)ฝึกรวมด้านการจัดเก็บเอกสาร		- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายระบบการจัดเก็บเอกสารในการเป็นคลังข้อมูลที่ใช้ในการอ้างอิงแหล่งความรู้ขององค์การ						
13)ฝึกรวมด้านการวิจัยและจริยธรรมในมนุษย์	- ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากรตามข้อกำหนดของสภาวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ - จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย/สโมสการวิจัยในการพัฒนางานด้านการวิจัยขององค์การให้ก้าวหน้าระดับสากล - จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนของบุคลากรด้านกระบวนการพัฒนานักวิจัยและส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่	- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการพัฒนานักวิจัยในการส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่และการพัฒนาองค์การด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น - แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายกระบวนการบริหารทรัพยากรในการวิจัยในการใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด						

การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านคน			ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	5	4	3	2	1	
1) ลงพื้นที่ของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการภายในองค์การโดยร่วมของผู้บริหารกับบุคลากร							
2) เข้าร่วมประชุมประจำสัปดาห์/เดือน	- จัดประชุมหรือประจำสัปดาห์/เดือน ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นด้านการดำเนินงาน							
3) แสดงความคิดเห็นผ่านระบบสื่อสารองค์การ		- แต่งตั้งคณะกรรมการด้านอุทธรณ์ทุกซ์ในการเกิดความโปร่งใสยุติธรรม สำหรับบุคลากรผู้รับบริการกลุ่มเครือข่าย และประชาชนทั่วไป						
4) ฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม/การพัฒนาทีมงาน	- นำความรู้นอกเหนือจากการทำงานของผู้ปฏิบัติการกับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน						
5) ฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้	- จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน/กลุ่มเครือข่ายและชุมชน	- แต่งตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายการเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรและกลุ่มเครือข่ายการสร้างเสริมสุขภาพ						
6) ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมกรรมการให้บริการ	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ/ชุมชนนักปฏิบัติ/ผู้ปฏิบัติการกับผู้รับบริการด้านพฤติกรรมกรรมการให้บริการ	- แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ในการส่งเสริมพัฒนาความรู้การสร้างเสริมสุขภาพในการปฏิบัติงาน						
7) ฝึกอบรมด้านการสื่อสารองค์การ	- สร้างแกนนำชุมชน ในการสร้างเสริมสุขภาพ ในการสร้างความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ความรู้ในชุมชน - จัดกิจกรรมบริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่าย/ประชาชน	- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายระบบการสื่อสารองค์การที่มีประสิทธิภาพ ในการประชาสัมพันธ์องค์การให้ผู้รับบริการ กลุ่มเครือข่าย ประชาชนได้รับข่าวสารข้อมูลขององค์การอย่างต่อเนื่อง - บริการวิชาการกับกลุ่มเครือข่ายประชาชนในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมชุมชน และประเทศชาติ						

การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านความรู้			ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	5	4	3	2	1	
1) ถอดประสบการณ์การ เรียนรู้	- จัดกิจกรรมถอดประสบการณ์การ เรียนรู้ในการนำมาปรับปรุงพัฒนาการ สร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้							
2) ร่วมประกวดกิจกรรม	- จัดประกวดกิจกรรม 5 ส ในการเป็น การแยกแยะความรู้							
3) นำเสนอเรื่องเล่าจาก ประสบการณ์การทำงาน	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการแสวงหาความรู้การทำงาน ด้วย เรื่องเล่าประสบการณ์การทำงาน							
4) ศึกษาดูงานด้านการ จัดการความรู้		- กำหนดศึกษาดูงานให้ บุคลากรด้านการจัดการ ความรู้ในการนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสาร ภายในองค์กร						
5) ฝึกอบรมด้านการจัดการ ความรู้	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน การจัดการความรู้ในการนำเสนอ ความสำเร็จในการทำงานมา แลกเปลี่ยนระหว่างกันในการถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ - จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการนำ ความสำเร็จจากการทำงานมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - จัดนิทรรศการให้ความรู้กระบวนการ จัดการความรู้ในการเปิดโอกาสนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ต่าง ๆ ได้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ ความรู้	- แต่งตั้งคณะกรรมการ นโยบายด้านการจัดการ ความรู้ขององค์กร - จัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์ความรู้ มุมความรู้ ที่บุคลากรสามารถ เข้าถึงและเรียนรู้ได้โดยง่าย						
6) ฝึกอบรมด้านการบริหาร คุณภาพ	- จัดสัมมนาในการปรับปรุงคุณภาพ การทำงานร่วมกัน และการถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง	- แต่งตั้งคณะกรรมการ นโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ งาน						
7) ฝึกอบรมกระบวนการ ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง		- แต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดนโยบายให้บุคลากร ได้รับโอกาสการแสวงหา ความรู้ในการฝึกอบรมที่ เกี่ยวข้องกับงานและไม่ เกี่ยวข้องกับการทำงาน						

การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านความรู้(ต่อ)			ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	5	4	3	2	1	
8)ฝึกรอบมกระบวนกร 5 ส								
9)ฝึกรอบมกระบวนกรรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการให้ ความรู้ด้านกระบวนกรรับรอง คุณภาพของโรงพยาบาลในการ วิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้	- แต่งตั้งคณะกรรมการ นโยบายด้านกระบวนกร รับรองคุณภาพของ โรงพยาบาลกับองค์การที่ ใกล้เคียงในการดำเนินงานใน การนำผลมาเทียบเคียงในการ ปรับปรุงพัฒนางาน						
10)ฝึกรอบมเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ								
11)ฝึกรอบมด้านการบริหาร จัดการความเสี่ยง								
1 2) ฝึ ก อ บ ร ม กระบวนกรพัฒนางาน ประจำสู่งานวิจัย	- นำเสนอผลงานจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ เพื่อได้นวัตกรรมที่สามารถนำไป ประยุกต์ใช้กับการทำงาน	- กำหนดจัดให้มีเวทีมหกรรม คุณภาพในการเสนอผลงาน และวางรากฐานการวิจัยของ บุคลากร และมอบรางวัลสร้าง แรงจูงใจให้สามารถคิดค้น นวัตกรรม						

การเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านเทคโนโลยี			ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม/ทีม	ระดับองค์การ	5	4	3	2	1	
1)ศึกษานอกเวลางาน/ในห้องเรียน		- แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายกระบวนการพัฒนาห้องสมุดและระบบสารสนเทศในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองให้มีความสะดวกและทันสมัย						
2)ประกวดการออกแบบด้านเทคโนโลยี	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการประกวดออกแบบเว็บไซต์							
3) ฝึกอบรมด้านกระบวนการสื่อสาร	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด อินทราเน็ต	- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์การ						
4)ฝึกอบรมกระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้		- จัดให้มีระบบเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้ - จัดให้มีคลังความรู้ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ในการค้นคว้าได้ด้วยตนเองให้มีความสะดวกและทันสมัย						
5)ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ - แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ - แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์การ						
6)ฝึกอบรมระบบส่งเสริมการพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศ		- แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายกระบวนการบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาในการเรียนรู้ได้นอกจากเวลาทำงาน และการศึกษาในห้องเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายระบบการสื่อสารองค์การที่เข้าถึงได้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เว็บไซต์						

ภาคผนวก ง

การสนทนากลุ่มย่อย ในขั้นตอนที่ 3 การเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีรายละเอียด ดังนี้

ครั้งที่ 1 โดยคณะแพทยศาสตร์ ง. จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายโรงเรียนแพทย์การจัดการความรู้ ข้อมูลด้านการสร้างเสริมสุขภาพ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุม ภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เริ่มเวลา 9.40 น.

ครั้งที่ 2 โดยคณะแพทยศาสตร์ ข. จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายโรงเรียนแพทย์การจัดการความรู้ ข้อมูลด้านการสร้างเสริมสุขภาพ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุม ภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เริ่มเวลา 12.40 น.

ครั้งที่ 3 โดยคณะแพทยศาสตร์ ก. จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายโรงเรียนแพทย์การจัดการความรู้ ข้อมูลด้านการสร้างเสริมสุขภาพ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุม ภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เริ่มเวลา 13.55 น.

ครั้งที่ 4 โดยคณะแพทยศาสตร์ ค. จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายโรงเรียนแพทย์การจัดการความรู้ ข้อมูลด้านการสร้างเสริมสุขภาพ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุม ภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เริ่มเวลา 15.50 น.

ครั้งที่ 5 โดยคณะแพทยศาสตร์ ก. จากการสนทนากลุ่มสรุปรวม วันพฤหัสบดีที่ 25 มิถุนายน 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เริ่มเวลา 9.00 น.

รายนามผู้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายโรงเรียนแพทย์การจัดการความรู้ ข้อมูลด้านการสร้างเสริมสุขภาพ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ดังนี้

- 1) รศ.นพ.วีระพล จันทร์ดียิ่ง
- 2) รศ.นพ.พุมศศักดิ์ พุทธิวิบูลย์
- 3) อ.พญ.กัญยิกา ชำนิประศาสน์
- 4) รศ.นพ.ถวัลย์ เบญจวงษ์
- 5) คุณคณิตา เพ็ชรรัตน์
- 6) คุณวราภรณ์ แสงสมพร

- 7) ศ.พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร
- 8) ผศ.พญ.นภาพร ชัชวาลพาณิชย์
- 9) ผศ.นพ.กุลธร เทพมงคล
- 10) ผศ.ดร.นพ.ถาวรชัย ลิ้มจินดารพร
- 11) คุณสิรินยา งามทิพย์วัฒนา
- 12) คุณจุฬารัตน์ กังวานภูมิ
- 13) คุณชนิษฐา เมฆอรุณกมล
- 14) คุณวรรณภา ดีทีศรีวรกุล
- 15) คุณปรารธนา อเนกปัญญากุล
- 16) นพ.ธานินทร์ ฉัตรภิบาล
- 17) ดร.จิระภา ชำนิสุทธิ์
- 18) รศ.นพ.สุรพล วีระศิริ
- 19) ศ.นพ.วีระจิตต์ โชติมงคล
- 20) ผศ.นพ.วรรษษา เปาอินทร์
- 21) คุณกัลยา นามศรีฐาน
- 22) คุณมยุรา ไกรกริ่ง

รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสรุปรวม วันพฤหัสบดีที่ 25 มิถุนายน 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

- 1) คุณชนิษฐา เมฆอรุณกมล
- 2) คุณศิริบังอร ต่อกวิเศษ
- 3) คุณจามรี อ่อนโหม
- 4) คุณกนกวรรณ แพรชาว
- 5) คุณสุกัญญา ประดิษฐ์
- 6) คุณปิยะนันท์ จะกล้าหาญ
- 7) คุณวรรณภา ดีทีศรีวรกุล
- 8) คุณปรารธนา อเนกปัญญากุล
- 9) นพ.ธานินทร์ ฉัตรภิบาล
- 10) ดร.จิระภา ชำนิสุทธิ์

ข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนากลุ่ม ในระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์การ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ในระดับบุคคล

ได้ดำเนินการตามแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ LO เช่น สอนแห่งความสุข โครงการ 99 บาทเพื่อภาคเหนือตอนล่าง โครงการ วัน ยูนิต วัน ดริม และวัน โนวเลด วัน เปเปอร์ แต่พบว่าทุกโครงการสรุปผลเป็นแบบเรื่องเล่าดี ๆ ที่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ และกิจกรรมเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การแสวงหาความรู้ ในการทำงาน (ตัวแทนตัวแทนคณะแพทย ก. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ของเราที่เริ่มต้นอย่างจริงจัง ก็ประมาณซักปี 49 เรามองว่า KM/LO เราจะนำมาใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่จะนำมาพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรของเราละ ตอนนั้นเราได้เริ่มทำการสำรวจโดยว่ามีอะไรที่เกี่ยวข้องให้อบรมให้ความรู้ด้าน HA TQA ความเสี่ยง KM พฤติกรรมการให้บริการ การอบรมให้ความรู้ด้านการวิจัย KM บ้าง มันก็ทำให้เราได้เรียนรู้จนคิดว่า สิ่งที่เราเรียกว่า KM/LO นั้นจริง ๆ ก็มีอยู่ในงานประจำของเราพอสมควรนะครับ ทั้งที่เป็นที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ตัวแทนตัวแทนคณะแพทย ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

บุคลากรที่มีความรู้ มีกระบวนการคิดที่เป็นระบบเพื่อสามารถพัฒนาตนเองได้ และเกิดจากการพัฒนา Knowledge เป็นสิ่งที่วิเคราะห์ออกมาได้ (ตัวแทนคณะแพทย ง. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับกลุ่ม/ทีม

เราหาวิธีการเรียนรู้ที่มากขึ้นจากเพื่อนร่วมงานละ กิจกรรมแลกเปลี่ยนการให้ความรู้ด้านกระบวนการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนรู้อันการตรวจเยี่ยมให้ได้มาตรฐานสากล มีเวทีนำเสนอผลงานจากคุณภาพงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ด้านคุณภาพงาน เพื่อได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน (ตัวแทนคณะแพทย ก.กล่าวในการสนทนากลุ่ม วันพฤหัสบดีที่ 25 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุม คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร)

ถ้าพูดถึงทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องนะคะ ก็ต้องใช้ความรู้ในการทำงานเพื่อจะได้มาตรฐานซึ่งมาตรฐานก็มีทั้งมาตรฐานวิชาชีพแล้วก็มาตรฐานบริการอีกนะคะ อย่างเช่น HA, TQA อะไรที่เข้ามาเยอะแยะเลยถูกมียะคะการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ (ตัวแทนคณะแพทย ข.)

อันนี้จากการที่สำรวจ เช่น เราบอกว่านี่คือ เวทีของ KM หน่วยงานของท่านนับได้ว่าเป็น KM หรือไม่ก็ที่ยังไม่ทางการอย่างเช่น CLT / SLT ต่าง ๆ ซึ่งตอนนี้ก็สำหรับ ร.ร.แพทย์ต่อยอดมาจากทาง HA เนี่ยก็จะนำเรื่อง KM/LO ให้คนมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ ความรู้ในการทำงาน ของคนในที่ทำงานกับคนอื่น ในด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดเชิงระบบ เพื่อค้นหาวิธีหรือรูปแบบใหม่ในการทำงาน ไปใช้ได้ดีนะฮะ ก็เหมือนกับทุกที่ (ตัวแทนคณะแพทย์ ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับองค์กร

เรามี COP ค่ะ และก็สนับสนุนให้เป็นแบบคณะกรรมการระดับนโยบาย ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านพัฒนาคุณภาพ มีคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีคณะกรรมการกำหนดนโยบาย เพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในการอบรมด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์และคิดเชิงระบบ มีอีกเยอะค่ะ (ตัวแทนคณะแพทย์ ก.กล่าวในการสนทนากลุ่ม วันพฤหัสบดีที่ 25 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุม คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร)

มีกระบวนการของการสร้างการจัดการความรู้หลังจากที่มีกระบวนการของ HA เข้ามา มีการสร้างโครงสร้างและทีมขึ้นมาตั้งแต่ปี 48 มาเรื่อย ๆ พอถึงตรงนี้ ปี 2552 อาจจนถึง 2554 โดยต้องสอดคล้องกับระยะที่มีการพัฒนาคุณภาพ มีการสร้างเป็นกระบวนการ KM แล้วนำมาต่อยอด มาประยุกต์ใช้เป็นการสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่สำหรับองค์กรได้ค่ะ (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

การสร้างงานวิจัย KM /LO การวิเคราะห์ปัญหาจากองค์กร สำหรับนักวิจัยแล้วเกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไป Knowledge เกิดจากความเชื่อเป็นขบวนการ การทำเสนอรูปแบบความรู้ Information โดยจะเรียนรู้ได้ต้องอาศัยความเข้าใจ บุรณาการ (ตัวแทนคณะแพทย์ ง. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

2. ระบบย่อยด้านองค์กร

ในระดับบุคคล

ก็จะพัฒนาคนให้เห็นคุณค่าของตนเอง แล้วก็เกิดทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน สร้างบรรยากาศองค์กรที่มีการสื่อสารที่ดี แล้วก็เกิดความเข้าใจกัน แล้วก็สร้างเครือข่ายผู้นำการ

ได้ดำเนินการประชุมพิเศษ เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ โดยมีคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารองค์การ ให้ อาจารย์ใหม่โดยแพทยศาสตร์ศึกษา ซึ่งใช้เทคนิคการนำเสนอที่เป็นภาพวาด เรื่องเล่า หรือ role play เพื่อให้ทราบถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ ให้ความรู้ด้าน OD มีอบรมให้ความรู้ด้านกระบวนการสร้าง ค่านิยมกับบุคลากร (ตัวแทนคณะแพทย ก. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในเรื่องการดำเนินการละคร เราได้ใช้กลยุทธ์ คือ เน้นการสร้างค่านิยมกับบุคลากร การจัดระบบงาน เข้าใจการบริหารจัดการสมัยใหม่กับบุคลากร การจัดการเชิงกลยุทธ์กับบุคลากร และต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง เข้าใจการบริหารพัสดุ บริหารงบประมาณการเงิน การจัดเก็บเอกสาร การวิจัยจริยธรรมในมนุษย์ มีการวางแผนกัน การดำเนินการ ควบคู่กับการใช้ เซนจ์แมเนจเม้นท์ เข้ามาควบคู่กันไปด้วยเพื่อที่จะทำให้เกิดขึ้น เพราะสิ่งที่เรารับทราบเสมอว่า ถ้ามีการอบรมให้ความรู้แล้วเนี่ย ถ้าไม่มีอะไร พออบรมเสร็จก็จะเก็บเข้าลิ้นชักไป (ตัวแทนคณะแพทย ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับกลุ่ม/ทีม

แล้วก็อย่างที่เคยเล่าให้เพื่อนๆฟังครั้งแรกตอนที่เรามาเจอกันในวง กสพท. นะคะว่าทีมของเราได้เข้าร่วมองค์กรอัจฉริยะกับของทาง คสค. ค่ะ แล้วเราก็ใช้หลักของ Outcome mapping เพื่อที่จะมาวางแผนในการทำงาน 1 ปี แผนของปี 51 ปี 52 นี้เป็น outcome mapping เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นหลัก และการมุ่งส่งเสริมการวิจัย การเข้าร่วมกับชุมชนโดยรอบ คณะฯ (ตัวแทนคณะแพทย ก. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาแผนในการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ คณะฯ มีการพัฒนานักวิจัย เพื่อส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ และการพัฒนาองค์การด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น คณะฯ เน้นการบริหารทรัพยากรในการวิจัย เพื่อใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิด

ในช่วงแรกของ KM ที่เป็นรูปธรรมแล้วก็ชัดเจนก็คือ ด้านการรักษาพยาบาล ด้านการบริการเป็นส่วนใหญ่นะฮะ การประชุมกลุ่มงานต่างๆ การสัมมนาบุคลากรในหน่วยงานและต่างหน่วย ด้านพฤติกรรมกรรมการให้บริการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพการให้บริการ ร่วมกันร่วมกัน กำหนดสโมสรรการวิจัย ก็มีการเรคคอร์ดสิ่งที่คุณกัน ไปใช้บ้างไม่ใช้บ้าง คุณเสร็จแล้วเอาไปทำเลยก็มี แล้วเลยคิดว่าไม่เป็นทางการ เจอนอลคล้ายต่าง ๆ (ตัวแทนคณะแพทย ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับองค์การ

การดำเนินการของ คณะฯ โดยมีคณะกรรมการระดับนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ การส่งเสริมสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในการอบรมด้านกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์และคิดเชิงระบบ มีหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรในองค์การ มีคณะกรรมการระดับนโยบาย ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัย ด้านองค์การมีการดำเนินการ (ตัวแทนคณะแพทย ก. กล่าวในการสนทนากลุ่ม วันพฤหัสบดีที่ 25 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุม คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์)

ตอนนี้ฝ่ายหลักคือฝ่ายงาน HR และมีคณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านการบริหารโครงสร้างขององค์การ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การ ให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ มีคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดการสร้างค่านิยมกับบุคลากร ให้เป็นสมรรถนะหลักขององค์การ แล้วก็มูลนิธิที่เป็นตัวเชื่อม และสิ่งที่เราต่อยอด คือ มหกรรมคุณภาพเนี่ย ซึ่งเป็นบุคลากรที่หน่วยงานพัฒนาคุณภาพ รพ. (ตัวแทนคณะแพทย ก. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

จัดให้มีคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะ อูทร่องทุกซ์ เพื่อเกิดความโปร่งใสยุติธรรม (ตัวแทนคณะแพทย ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

3. ระบบย่อยด้านคน

ในระดับบุคคล

บุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ เนีย รู้จักการให้ แบ่งปันเสียสละ ก่อเกิดสังคมแห่งการภาคภูมิใจในตนเอง เพื่อสร้างเครือข่ายพันธมิตรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่องค์กรที่มีชีวิตชีวา และสังคมแห่งความสุข ซึ่งผู้บริหารมองว่าการอบรมให้ความรู้ด้านกระบวนการรับรอง HA และการอบรมให้ความรู้ TQA เป็นเรื่องใหญ่และสำคัญ ซึ่งเราอาจจะหมายถึงสังคมเล็ก ๆ แบบพวกเรานะคะ แล้วก็ภารกิจผู้ฝันของพวกเราเนีย (ตัวแทนคณะแพทย์ ก. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ใช้กิจกรรมการเผยแพร่ความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน กิจกรรมการสร้างแกนนำชุมชน ในการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ความรู้ในชุมชนของนักศึกษาด้วย (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

การอบรมนะครับ ก็ทำให้บุคลากรของเราเกิดความยอมรับมากขึ้น ง่ายขึ้นนะครับ ทางเดียวกันนี้โดยเซนต์แมเนจเม้นท์เราก็มีการส่งเสริม สนับสนุนด้วย การมีการประชุมวิชาการ กับกลุ่มเครือข่าย เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ ด้านพฤติกรรมกรให้บริการ เป็นการร่วมกลุ่มของผู้ปฏิบัติการกับผู้รับบริการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันในการให้บริการ เวทีของผู้บริหารพบบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยรวม เราใช้เครื่องมือหนึ่งคือการสร้างเสริมชุมชนนักปฏิบัติหรือ Cop ของเรานั้นเองนะครับซึ่งมีการสนับสนุน COP ละเป็นเงินแค่ 2 พันบาท เขาก็ทำไม่น้อยจ้จ อ. เราก็เอออะ จริงๆแล้วก็ทำอยู่แล้วอันนี้ก็ถือเป็นสินน้ำใจก็แล้วกัน ก็ให้เขาทำไปนะอะ พอทำไปแล้วถ้าไม่ติดตามนี้ก็เรียบร้อยหายใช้มั้ยะ เราก็มีกระบวนการติดตามด้วย (ตัวแทนคณะแพทย์ ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับกลุ่ม/ทีม

บุคลากรที่นี้ส่วนใหญ่เป็นคนเรียนรู้ และผู้บริหารก็เปิดโอกาส ทำให้สามารถพัฒนาได้เร็ว ในการดำเนินการ การที่เราจัดเรียงตามกระบวนการทั้งหมดที่ทุกท่านทราบแล้ว แล้วพอเราทำงานครบไป 1 ปีเนี่ยทางทีม ไอโอซีเนี้เค้าก็ให้เราไปเล่าประสบการณ์ เราก็เอ๊ะทุกที่ที่เราไปแชร์เรื่อง KM จะต้องพยายามสร้างโมเดลของตัวเอง จะชื่อว่าจะไรดีที่นี้ที่ทีมงานก็มาถกกันว่า พวกเราเป็นอะไรก็ค่อยๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างทีมผู้จัดที่ได้ไปร่วมเรียนรู้ นะคะ (ตัวแทน

รวมถึงบรรยากาศที่มาแชร์กันนะค่ะ คนของเราก็ต้องใส่ใจกัน ก็เกิดการแชร์แอน แคร้เกิดขึ้น ขณะเดียวกันนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นก็ไม้อายที่จะบอกว่าฉันนั้นไม่รู้ ไม้อายที่จะบอกว่าถ้าเกิดมีอะไรที่ผิดพลาดหรือว่าไม่ใช่ก็กลับมาทบทวนมาช่วยกันคิดช่วยกันทำนะ มีข้อร้องเรียนมาช่วยกันคิดช่วยกันทำตรงนี้นั้นก็เป็น No shame No blame ก็คือเมื่อมีอะไรเกิดขึ้นก็ไม่โทษที่คน กลับไปดูที่ระบบ กลับไปที่ตรงนี้ กลับไปดูที่ถ้าคนไม่พร้อมก็ต้องไปสอนคน (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ได้นำ KMLO มาใช้ในการด้านการรักษาพยาบาล ด้านการให้บริการ เช่น การประชุมกลุ่มงานต่าง ๆ การสัมมนาบุคลากรในหน่วยงานและต่างหน่วย ในด้านพฤติกรรมกรให้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพการให้บริการร่วมกัน มีการกำหนดสโมสรการวิจัยเรื่องโปรแกรมการเรียน มีการแลกเปลี่ยนของอาจารย์และแพทย์ประจำบ้านต่างๆ มีกิจกรรมที่ทำต่อเนื่องมาหลายปี มีกลุ่มวิจัยเฉพาะทางต่าง ๆ ซึ่งมีการรวบรวมสมาชิกในส่วนของคลินิกและพรีคลินิกรวมทั้งฝ่ายการพยาบาลบางส่วนด้วย (ตัวแทนคณะแพทย์ ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับองค์การ

มีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการนโยบายการบริการวิชาการ กับกลุ่มเครือข่ายประชาชน มีนโยบาย การจัดการประชุมวิชาการ กับกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน หน่วยงานหลักในปัจจุบันที่ช่วยส่งเสริมใน คณะฯ คือ ฝ่าย HR (ตัวแทนคณะแพทย์ ก. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

มีคณะกรรมการนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง เราก็ต้องทำยังไงให้คนนั้นได้รู้ตรงนี้ เพราะถ้าไม่รู้ทั่วก็เป็นปัญหาอีกเหมือนกัน (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ทางมหาวิทยาลัยกับทางคณะก็ทำงานสอดคล้องกันขณะเดียวกันการประชุมวิชาการก็มีการประกวด ให้แต่ละกลุ่มมานำเสนอว่าได้ทำยังไง ได้ผลลัพธ์เป็นอย่างไรบ้างมีการตัดสินแล้วก็ให้รางวัลไปนะครึบ เหมือนกัน (ตัวแทนคณะแพทย์ ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัน

4. ระบบย่อยด้านความรู้

ในระดับบุคคล

มีกิจกรรมเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงาน ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การแสวงหาความรู้ ในการทำงาน กิจกรรมการถอดประสบการณ์การเรียนรู้ (ตัวแทนคณะแพทย์ ก. กล่าวในการสนทนากลุ่ม วันพฤหัสบดีที่ 25 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุม คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร)

โดยต้องสอดคล้องกับระยะที่มีการพัฒนาคุณภาพ เหนือของรายงาน KM ขึ้นอยู่กับงานพัฒนาคุณภาพค่ะ บางองค์กรขึ้นอยู่กับทาง HR นะคะก็แล้วแต่ เพื่อให้สอดคล้องตรงนี้เราก็มองว่าระยะถัดมาตรงนี้ก็เป็นการเชื่อมเครือข่ายแล้วก็สร้างนวัตกรรม ซึ่งเครือข่ายอาจเป็นภายในหรือภายนอกก็ได้ ก็คือเราเน้นไปตรงที่จะทำให้ผลลัพธ์ในการสร้างนวัตกรรมที่มากขึ้นนอกเหนือจากเรื่องอื่นๆด้วยนะคะ (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

สร้างทีม COP ของธุรกิจและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนต่าง ๆ ได้มีการอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ ให้ความรู้ด้าน TQM PDCA มีการอบรมให้ความรู้ด้านกระบวนการ 5 ส และ HA มีการอบรมให้ความรู้ด้าน R2R เป็นประเด็นสำคัญ และ TQA เข้าร่วมเป็นสมาชิก ก็ให้มาเป็นวิทยากรเพื่อนช่วยเพื่อน (ตัวแทนคณะแพทย์ ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับกลุ่ม/ทีม

อีกอย่างนึงนะคะ ผู้บริหารก็สนับสนุนดีค่ะ ให้เราได้จัดประชุมหารือประจำสัปดาห์/เดือน ได้จัดเวทีเสวนาการบริหารจัดการความเสี่ยงกับบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน การสัมมนาบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ด้านพฤติกรรมกรให้บริการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพการให้บริการร่วมกันร่วมกัน เรามีสโมสรการวิจัย เป็น COP บุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมาคุยกันเป็นประจำทุกเดือน (ตัวแทนคณะแพทย์ ก. กล่าวในการสนทนากลุ่ม วันพฤหัสบดีที่ 25 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุม คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร)

การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เป็นการร่วมกลุ่มกันของบุคลากรเพื่อนำความสำเร็จในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (ตัวแทนคณะแพทย์

ใช้เครื่องมือในการสร้างเสริมชุมชนนักปฏิบัติหรือ Cop มีการสนับสนุน COP นำเสนอ แลกเปลี่ยนระหว่างกัน การใช้กลยุทธ์ต่อยอดด้วยการสร้างคุณค่าให้เกิดกับบุคลากร คนที่มาเริ่ม เข้าสู่กระบวนการเป็นสมาชิกของ COP ที่ดำเนินการไปแล้วมีประสบการณ์ที่ดีเพื่อเปิดโอกาสให้ เขาได้นำเสนอผลงานในที่ประชุม (ตัวแทนคณะแพทย์ ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับองค์การ

เราเน้น มีกระบวนการพัฒนานักวิจัย เพื่อส่งเสริมนักวิจัยรุ่นใหม่ และการพัฒนาองค์การ ด้านการวิจัยให้เป็นที่รู้จักแล้วก็มีมูลนิธิที่เป็นตัวเชื่อม และสิ่งที่เราต่อยอด คือ มหกรรมคุณภาพเนี่ย ซึ่งเป็นบุคลากรที่หน่วยงานพัฒนาคุณภาพ รพ. ซึ่งเป็นทาร์เก็ตพาร์ทเนอร์เราในตอนแรก เหมือนกัน แต่มาถึงปั๊บน้องก็ปฏิเสธแต่วันนี้เราก็บูรณาการเชื่อมต่อเลยว่า เราจะจัดเวทีอันนี้เนะ มหกรรมคุณภาพจากเรื่องเล่า คุณเป็นเจ้าของภาพ แต่เราเป็นผู้ช่วย คือทาร์เก็ตพาร์ทเนอร์จะเป็น ผู้ช่วยทุกทีมแต่เราก็จะให้เขาเป็นเจ้าของภาพ นั่นคือแผนที่ส่ง อ.ไปในอนาคตนะคะ (ตัวแทน คณะแพทย์ ก. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

คุณภาพก็จะมาโดยตรงนี้เนะคะ ขณะเดียวกันก็จะมีขบวนการอื่น ๆ นะคะ เยอะแยะตรงนี้ นะคะ กับอีกจุดหนึ่งที่เรากำหนดคือว่าในคุณลักษณะขององค์กรที่มีชีวิตแล้วก็เรียนรู้ นั่นคือเป็น ต้องมีการใช้ KM เพื่อจะสู่ LO นะคะ และในส่วนนี้เรามองเห็นแล้วว่าทำให้คนของเรามี ฐานความรู้ที่ดีใช้ความรู้ตรงนี้ได้ เพราะงั้นในการทำงานก็จะไปในทิศทางเดียวกันได้เนะคะ (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

จัดให้มีเวทีสำหรับนำเสนอผลงานจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ได้จากการเรียนรู้ ด้านคุณภาพงาน เพื่อได้นวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ (ตัวแทน คณะแพทย์ ง. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ในระดับบุคคล

ซึ่งเป็นแนวคิดที่เราต้องพัฒนาสมองซีกขวานะคะ แล้วก็เราเขียนในแผนว่าเราต้องมีการ อบรมดูงาน แต่ตอนนี้เราก็ยังไม่ได้พาน้องไปอบรมที่ไหน ก็จัดโอดี รูปแบบให้รู้จักตัวตน มีการ

สิ่งที่เราต้องเสริมตรงนี้คือขอให้เรามีโดยเฉพาะที่ *after action review* หรือ *before action review* เป็นอันหนึ่งอันเดียวที่สามารถทำงานให้งานบรรลุผลได้ แล้วเรียนรู้กันก่อนไปทำงานทำการเป็นสายพอสุดท้ายแล้วก็จะได้ *intellectual capital* ตัวนี้ไว้มาจัดเก็บเข้าไปใน *information & communication technology* แล้วก็มาสร้างเนทเวิร์กด้วยผู้บริหารก็จะมีความสำคัญ ถูกกำหนดเอามาใช้เป็นประโยชน์ในเวลางาน แล้วสร้างบรรยากาศที่ดีเอื้อต่อกันนะคะ (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

การเสริมสร้างทักษะสำหรับบุคลากร ในการเข้าใจเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนเครือข่าย *Net work* ส่งเสริมการคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดเชิงระบบ การคิดเชิงบวก ของคนทำงาน ส่งผลต่อการสร้างงานวิจัยระดับโลก (ตัวแทนคณะแพทย์ ง. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับกลุ่มทีม

ส่งเสริมให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศกระบวนการสื่อสาร กระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้ นะคะ โดยใช้กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การประกวดออกแบบเว็บไซต์ การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บบอร์ด อินทราเน็ต ใช้นโยบายสนับสนุนให้บุคลากร เรามีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอภายในองค์การ (ตัวแทนคณะแพทย์ ก. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

รวมถึงการที่มีการสร้างเรื่องขอ COP ชุมชนนักปฏิบัติ *KM website* อันนี้เพื่อรองรับให้คนของเรา รู้ว่า ถ้าเราจะสร้างกัน สร้างโดยวิธีไหนดี แล้วก็จัดเก็บตรงไหนดี เอามาใช้ยังไงเพื่อให้เรามีฐานตรงนี้ก่อน แล้วตรงนี้เราก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันภายนอกด้วยก็เราถือเป็นโอกาสที่ดีนะคะ (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ก็มีการเรคคอร์ดสิ่งที่คุยกัน ไปใช้บ้างไม่ใช้บ้าง คุยเสร็จแล้วเอาไปทำเลยก็มี แล้วเลยคิดว่าไม่เป็นทางการ เจอนอลคลับต่าง ๆ เรื่องโปรแกรมการเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศ มาแลกเปลี่ยนกัน มีการแลกเปลี่ยนของครูบาอาจารย์ของเรสซิเดนท์ต่าง ๆ ก็ถือว่าใช่ รวมถึงตัวคนเฟอเรนธ์ด้านวิชาการต่าง ๆ ทางภาควิชา ซึ่งการสอนก็ทำกันเป็นประจำอยู่แล้ว (ตัวแทนคณะแพทย์ ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระดับองค์การ

ได้สนับสนุนการมีคลังความรู้ ประกอบด้วย ห้องสมุด หอจดหมายเหตุ เนื่องจากเป็นแหล่งค้นหาข้อมูลการใช้ KM เพื่อจะมุ่งสู่ LO คณะฯ มีมาตรฐานต่าง ๆ ที่ต้องถูกตรวจเยี่ยม (ตัวแทนคณะแพทย์ ข. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ด้วยมีคณะทำงานที่แลอยู่แล้ว ซึ่งอันนี้เราก็ดำเนินการมาก่อนหน้านั้นะ ที่นี้พอมีแนวคิดที่จะนำมาใช้เนี่ย เราต้องบอกว่าจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการที่จะพัฒนางานด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการ และการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นภารกิจอีก 4 อันที่จะทำให้คณะเดินไปได้ นะครับ คณะฯ เน้นการนำความรู้ด้านกระบวนการสื่อสารการอบรมให้ความรู้กระบวนการทางเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดเก็บและค้นหาเอกสารความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และให้ความรู้ระบบการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศ (ตัวแทนคณะแพทย์ ค. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั่วทั้งองค์การ มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะกรรมการกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์การ มีกระบวนการบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อสามารถเรียนรู้ได้นอกจากเวลาทำงาน และการศึกษาในห้องเรียนมีระบบการสื่อสารองค์การที่เข้าถึงได้ (ตัวแทนคณะแพทย์ ง. กล่าวในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมภาควิชาสูติศาสตร์ – นรีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

ภาคผนวก จ



สำนักงานรองคณบดีฝ่ายวิจัย สำนักงานคณบดี
ตึกอนันตราช ชั้น 3 โทร. 0 2419 9407, 9409

ที่ ศธ 0517.07/ 5320
วันที่ 4 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ยินดีให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อ้างถึง หนังสือ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ ศธ 0512.6(2771)/135 ลงวันที่ 20 มกราคม 2552

ตามที่ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ขอความอนุเคราะห์ให้ นายนิรันดร์ สุธีนิรันดร์ นิสิตชั้นปริญญาโทชั้นโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหาร การศึกษา เข้าเก็บ โดยวิธีการตอบแบบสอบถามกับผู้บริหารในสถานอุดมศึกษา หัวหน้างานหรือผู้ที่มีความ รับผิดชอบด้านการจัดการองค์ความรู้ และผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ด้านการจัดการองค์ความรู้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ความละเอียดดังกล่าวแล้วนั้น

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล พิจารณาแล้วยินดีอนุมัติให้ นายนิรันดร์ สุธีนิรันดร์ ทำการเก็บข้อมูลได้ตามที่ขอความอนุเคราะห์มา ทั้งนี้ในส่วนรายละเอียดขอให้ติดต่อประสานงาน โดยตรงที่ คุณกณิดา เพ็ชรรัตน์ งานการจัดการความรู้โรงพยาบาลศิริราช โทรศัพท์ 0 2419 9009

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นายแพทย์อนุพันธ์ ตันติวงศ์)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล



SUB.EC 52-235-19-6-3

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ตำบลคลองหอยโข่ง อำเภอหาดใหญ่
 จังหวัดสงขลา 90110

หนังสือรับรองนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

โครงการวิจัยเรื่อง : การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
หัวหน้าโครงการ : นายนิรันดร์ สุธีนิรันดร์
ภาควิชา/คณะ : สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ได้ผ่านกระบวนการพิจารณารับรองจากคณะอนุกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนจากเวทีประเมิน
 และสิ่งส่งตรวจจากร่างกายมนุษย์ ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ แล้ว

ให้ไว้ ณ วันที่ ๕๕ พฤษภาคม 2552

.....ประธานอนุกรรมการ
 (รองศาสตราจารย์นายแพทย์วิระพล จันทร์ดีying)
 รองคณบดีฝ่ายวิจัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายนิรันดร์ สุธีนิรันดร์ เกิดวันเสาร์ที่ 28 กรกฎาคม 2516 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สาขาวิศวกรรมโยธา ระดับปริญญาโท จาก มหาวิทยาลัยมหิดล สาขาพัฒนาชนบท ระดับปริญญาเอก จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาบริหารการศึกษา ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนเยาวชนไทย จากรัฐบาลประเทศญี่ปุ่น ในการแลกเปลี่ยนและศึกษาดูงานด้านพัฒนาท้องถิ่นและการบริหาร ณ ประเทศญี่ปุ่น ปี พ.ศ. 2546 ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต จาก คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และทุนสนับสนุนวิทยานิพนธ์ จาก บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันทำงานอยู่ที่ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล